

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115488280>



Public Service Commission of Canada

1994-95
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1994

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1995-III-42
ISBN 0-660-59059-X



1994-95 Estimates

Part III

Public Service Commission of Canada

1. Salary Structure	10
2. Pension Program	12
3. Health Insurance	14
4. Vacation and Sick Leave	16
5. Training Program	18
6. Employee Relations	20

Appendix A: Information	
1. Public Service Commission	22
2. Financial Statements	24
3. Human Resources	26
4. Training Program	28
5. Employee Relations	30
6. Pension Program	32
7. Health Insurance	34
8. Vacation and Sick Leave	36

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the Operating Budget principles, human resource consumption reported in this Expenditure Plan will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Details of Spending Authorities

A.	Authorities for 1994-95	4
B.	Use of 1992-93 Authorities	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1994-95 and Recent Performance	
1.	Highlights	6
2.	Financial Summaries	8
B.	Background	
1.	Introduction	13
2.	Mandate	13
3.	Program Objective	15
4.	Program Organization for Delivery	15
C.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	17
2.	Initiatives and Update on Previous Years' Initiatives	17
D.	Program Effectiveness	22

Section II

Analysis by Activity

A.	Staffing Programs	24
B.	Executive Programs	29
C.	Audit and Review	34
D.	Appeals and Investigations	37
E.	Training Programs	41
F.	Administration	47

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	49
2.	Personnel Requirements	50
3.	Distribution of Capital Expenditures	51
4.	Details of Major Capital Projects	52
5.	Net Cost of Program	52
6.	Revolving Fund Financial Statements	53

References	56
------------	----

Topical Index	56
---------------	----

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1994-95 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1994-95	1993-94
		Main Estimates	Main Estimates
	Public Service Commission		
145	Program expenditures	116,821	130,695
(S)	Contributions to employee benefit plans	11,527	11,973
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	747	(44)
	Total Agency	129,095	142,624

Votes - Wording and Amounts

Vote	(Dollars)	1994-95
		Main Estimates
	Public Service Commission	
145	Public Service Commission - Program expenditures	116,821,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates					1993-94 Main Estimates	
	Full-time equivalents	Budgetary			Total		
		Operating	Capital	Sub-Total			Less: Revenues credited to the vote
Staffing Programs	883	57,296	729	58,025	—	58,025	66,378
Executive Programs	94	6,453	95	6,548	—	6,548	6,695
Audit and Review	66	4,150	41	4,191	—	4,191	4,262
Appeals and Investigations	80	4,838	50	4,888	—	4,888	5,133
Training Programs*	571	46,987	1,100	48,087	(16,608)	31,479	33,252
Administration	360	23,659	305	23,964	—	23,964	26,904
	2,054	143,383	2,320	145,703	(16,608)	129,095	142,624
1993-94 Full-time equivalents	2,193						

* The Training Programs Activity is composed of two major sub-activities: Language Training, and Staff Development and Training. The latter sub-activity is financed by means of a Revolving Fund and, in part, through a subsidy provided by the Commission's appropriation. For a reconciliation between the cash requirement of the Fund and the operating profit or loss calculated on an accrual accounting basis, refer to Figure 35.

B. Use of 1992-93 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Public Service Commission				
10	Operating expenditures	129,540,000	124,756,001	122,447,371
15	Capital expenditures	9,559,000	14,343,000	14,139,051
(S)	Contributions to employee benefit plans	16,069,000	10,575,000	10,575,000
		155,168,000	149,674,001	147,161,422
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	154,000	4,951,926	(560,769)
	Total Program - Budgetary	155,322,000	154,625,927	146,600,653

Section I

Program Overview

A. Plans for 1994-95 and Recent Performance

1. Highlights

The following are highlights of plans for 1994-95 and of recent performance relating to the activities of the Commission:

- **Government Restructuring:** As part of its mandate, the Public Service Commission (PSC) was active in the rebuilding of departmental executive teams following the restructuring and reorganization initiated by the government in June 1993.

The Commission coordinated the review and placement of executives, provided support for individuals affected by the restructuring process, and provided assessment and monitoring of the placement strategies. In 1994-95, the PSC will continue to play a central role in future restructuring activities by providing programs and support services (see page 17).

- **Public Service Reform Act (PSRA):** The PSRA and the amended *Public Service Employment Regulations* (PSER) came into force in 1993. For those areas within the Commission's mandate, an implementation program containing extensive training and information sessions ensured a full understanding of the changes and of their value to improved human resources management, on the part of managers, human resources specialists, employees and union representatives (see page 18).
- **Deployment Recourse:** With the coming into force of the PSRA on April 1, 1993, the Commission became responsible for conducting investigations into the complaints of employees regarding deployments. Arrangements have been negotiated with the Treasury Board Secretariat for the collection of deployment transaction data on their behalf. In 1994-95, the number of investigations is expected to rise as the use of deployments increases (see page 18).
- **Delegation of Staffing Authority:** In 1993-94, the Commission approved a new Staffing Delegation and Accountability Agreement and signed new agreements with all departments that staff under delegated authority from the Commission. This new instrument of delegation outlines, in addition to the specific authorities being delegated, the values and performance expectations and the monitoring indicators for staffing across the Public Service. In 1994-95, the Commission will pursue this initiative and begin to monitor departmental staffing performance (see page 19).
- **Appeals and Investigations Review:** The number of investigation cases opened, in particular dealing with personal harassment, has been on the rise for several years. A no-fault mediation approach has contributed to improved productivity in this area and will continue to be favoured in 1994-95. The branch completed a review of its activities, resulting in a reduction in the number of management layers and initiation of an information technology strategy (see page 19).

- **Training and Development Canada:** In 1993-94, Training and Development Canada (TDC) undertook an in-depth review of its organization and operations, which culminated in the completion of a new business plan for 1993-94 and 1994-95 (see page 19).
- **Employment Equity Programs Review:** In 1993-94, the Public Service Commission, in collaboration with the Treasury Board Secretariat, proposed the realignment of the structure and orientation of Employment Equity Special Measures Programs (SMPs). The new Special Measures Initiatives (SMI) program, to be fully implemented in 1994-95, will preserve the most positive elements of the previous SMPs, while introducing substantive new elements to respond more effectively to the rapidly evolving social and Public Service environment (see page 20).
- **Executive Programs:** To obtain client feedback concerning programs and services offered by the Executive Programs Branch, 250 stakeholders in the EX and feeder groups were consulted. Their concerns focussed on a number of areas, including the need for the Commission to strengthen its role with respect to EX staffing, merit and fairness (see page 22).
- **External Recruitment and Development Programs:** The Public Service Commission completed an evaluation of the Accelerated Economist Training Program (AETP) and the Management Trainee Program (MTP). The studies recommended changes to improve the efficiency and cost-effectiveness of these two programs. The Commission is also evaluating all external recruitment programs and initiatives to determine how it can improve the focus and delivery of external recruitment for the 1990's (see page 22).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Change	Estimates 1993-94
Staffing Programs	58,025	67,770	(9,745)	66,378
Executive Programs	6,548	6,717	(169)	6,695
Audit and Review	4,191	4,379	(188)	4,262
Appeals and Investigations	4,888	5,310	(422)	5,133
Training Programs	31,479	36,523	(5,044)	33,252
Administration	23,964	27,290	(3,326)	26,904
	129,095	147,989	(18,894)	142,624
Human resources (FTE)*:	2,054	2,200	(146)	2,193

* See Figure 29, page 50, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The financial requirements for 1994-95 are \$18.9 million lower than the 1993-94 forecast, which includes supplementary items. The following items contributed to this variance:

\$ Millions

Staffing Programs: A net decrease of \$9.7 million attributable to:

- Integrated Staffing System; (4.8)
- Special Measures Initiatives Program
(formerly Employment Equity Programs); (2.1)
- salary adjustments; (1.8)
- expenditure restraint measures; (1.4)
- the resources associated with the implementation of the PSRA; (.2)

offset by:

- the Management Trainee Program; and .5
- internal reallocations. .1

Executive Programs: A \$.2 million decrease due to salary adjustments and expenditure restraint measures offset by internal reallocations.

Audit and Review: A \$.2 million decrease mostly attributable to salary adjustments and expenditure restraint measures.

Appeals and Investigations: A \$.4 million decrease mainly due to:

- resources associated with the efficiency review investment; (1.2)
- salary adjustments and internal reallocations; and (1.1)
- expenditure restraint measures. (1.1)

Training Programs: A decrease of \$5.0 million attributable to:

- salary adjustments; (1.6)
- pilot project to enhance training services in regions; (1.6)
- expenditure restraint measures; (1.1)
- mandatory language training reduction; (1.0)
- resources associated with the efficiency review investment; (1.2)
- a reduction of the subsidy in the Staff Development and Training Revolving Fund; (1.1)

offset by

- internal reallocations. .6

Administration: A decrease of \$3.3 million attributable to:

- resources associated with the efficiency review investment; (1.5)
- expenditure restraint measures; (1.4)
- salary adjustments and internal reallocations; (1.4)
- costs for student employment programs; (1.3)

offset by:

- the implementation of the PSRA. .3

Explanation of 1993-94 Forecast: The \$5.4 million difference between the 1993-94 forecast and the 1993-94 Main Estimates (see Figure 1) is attributable to:

Staffing Programs: A net increase of \$1.4 million attributable to:

- increased personnel costs; 2.1
- Integrated Staffing System; 1.5

offset by:

- technical adjustment in the original employment equity funding allocation; and (2.1)
- internal reallocations. (.1)

Audit and Review: A \$.1 million increase due to salary adjustments offset by internal reallocations.

Appeals and Investigations: A \$.2 million increase due to increased personnel costs offset by internal reallocations.

Training Programs: A net increase of \$3.3 million attributable to:

- resources to conduct a pilot project to enhance training services in the regions; 1.6
- increased personnel costs; 1.4
- operating loss anticipated by the Staff Development and Training Revolving Fund; .8

offset by:

- internal reallocations. (.5)

Administration: A net increase of \$.4 million due to:

- increased personnel costs; 1.0
- costs for student employment programs; .3

offset by:

- internal reallocations; and (.5)
- implementation of the PSRA which did not generate the expected level of activity in the areas of recourse and redress. (.4)

Figure 2: Financial Results for 1992-93

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Staffing Programs*	71,593	77,653	(6,060)
Executive Programs	6,351	7,291	(940)
Audit and Review	4,169	4,587	(418)
Appeals and Investigations	5,318	5,260	58
Training Programs	32,291	34,504	(2,213)
Administration	26,879	26,027	852
	146,601	155,322	(8,721)
Human resources (FTE)**	2,325	2,361	(36)

* Integrated Staffing System project expenditures are included in Staffing Programs instead of Administration (Reference Public Accounts).

** See Figure 29, page 50, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The 1992-93 expenditures were \$ 8.7 million or 5.6% lower than the Main Estimates. This was due mainly to the following factors:

\$ Millions

Staffing Programs: An underexpenditure of \$6.1 million attributable to the following:

- a lower than expected recovery of participation dollars by departments for the employment equity programs; (4.6)
- expenditure restraint measures and other miscellaneous savings; (3.3)
- miscellaneous internal reallocations; (1.5)

offset by:

- the Integrated Staffing System Project; and 1.8
- actual personnel costs more than provided in the Estimates. 1.5

Executive Programs: An underexpenditure of \$.9 million attributable to:

- expenditure restraint measures and miscellaneous other savings; and (.5)
- internal reallocations. (.4)

Audit and Review: A net underexpenditure of \$.4 million due mainly to restraint measures and employees on leave or seconded to other departments.

Training Programs: An underexpenditure of \$2.2 million attributable to:

- internal reallocations; (1.1)
- expenditure restraint measures and miscellaneous savings; (1.0)
- a net surplus in the Staff Development and Training Revolving Fund; (.7)
- net savings in personnel costs mostly due to the impact of the pension legislation change; (.5)

offset by:

- resources for the Public Service Learning and Communications Network. 1.1

Administration: An overexpenditure of \$.9 million attributable to:

- expenditure restraint measures and other miscellaneous savings due to employees on leave and positions not staffed; (1.8)

offset by:

- internal reallocations; 1.4
- costs related to the efficiency review; .8
- cost for student employment programs; and .3
- resources used for corporate initiatives. .2

B. Background

1. Introduction

The Public Service Commission is responsible for the interpretation and application of merit in staffing Public Service positions and is accountable to Parliament for the application of the *Public Service Employment Act* (PSEA). The Commission is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* (FAA), reporting through the Minister of Canadian Heritage.

The *Public Service Employment Act* governs staffing in the Public Service and gives the Commission exclusive authority to make appointments in all government departments and agencies that do not have separate staffing authority under specific legislation. The Commission does not appoint the employees of agencies with “separate employer” status, except in the case of the Public Service Staff Relations Board, Indian Oil and Gas Canada, the Office of the Superintendent of Financial Institutions, National Energy Board, Canada Communication Group, and the Office of the Correctional Investigator of Canada. The “separate employers”, listed in Schedule 1, Part II of the *Public Service Staff Relations Act* (PSSRA), comprise part of the Public Service – commissions and boards – not represented by the Treasury Board.

The *Public Service Employment Act* enables the Commission to delegate its exclusive authority to make appointments to departments and agencies. Through such delegation, the Commission has entrusted departments with a major role in selection and appointment. In line with its service-wide responsibilities and taking into account the diversity and specific needs of departments, subject to certain conditions such as prior clearance in order to staff, the Commission delegates significant appointment authority to departments. Seventy-five percent of appointments for the 1992-93 fiscal year were made by departments which have been delegated full authority for all aspects of the staffing process. Twenty-one percent of appointments were made through a shared responsibility, where the department has been delegated appointment authority, but the Commission has a major impact on the staffing process through referrals. The remaining 4% of appointments were made by the Commission, which retains full control in those areas best overseen centrally through recruitment and referral of candidates in open competitions and in placement of persons with staffing priority entitlement. The Commission also retains full authority for recruitment to, and promotion within, the Executive Group.

The *Public Service Employment Act* stipulates that, in keeping with its mandate and in accordance with the provisions and principles of the PSEA, the Commission shall “operate and assist deputy heads in the operation of staff training and development programs in the Public Service.” The Commission also develops the policies and programs that shape staffing in the Public Service, establishes mechanisms for appeals against appointments and conducts investigations into complaints relating to non-appealable staffing matters, deployments, and harassment in the workplace, and monitors the conduct of delegated staffing.

2. Mandate

The Public Service Commission of Canada is a politically independent agency, accountable to Parliament for the administration of the *Public Service Employment Act*. The Act states that: “The Commission shall appoint or provide for the appointment of qualified persons to or from within the Public Service in accordance with the provisions and principles of the *Public Service Employment Act*.”

The responsibilities of the Public Service Commission under the Act and in accordance with agreements with the Treasury Board can be described in two categories: exclusive and non-exclusive.

Exclusive Responsibilities: Pursuant to the *Public Service Employment Act*, exclusive authority is entrusted to the Commission to:

- make appointments to or from within the Public Service (Staffing Programs and Executive Programs);
- develop and administer processes and standards for the selection of candidates for positions in the Public Service (Staffing Programs, Executive Programs and Training Programs);
- operate an appeals system for appointments (Appeals and Investigations) and a recourse process for deployment (Administration);
- audit staffing activities (Audit and Review);
- investigate allegations of irregularities or inequities in staffing (Appeals and Investigations);
- administer Section 33 of the Act pertaining to political rights of public servants (Administration); and
- recommend to Governor in Council exclusions from the *Public Service Employment Act* (Staffing Programs and Executive Programs).

Non-Exclusive Responsibilities: The Public Service Commission has also been entrusted with responsibility for certain functions which are not exclusively within its domain and are mostly carried out under delegation of authority from the Treasury Board of Canada. These include:

- middle management, supervisory and specialty training (Training Programs);
- language training (Training Programs);
- developmental courses and programs (Training Programs, Executive Programs and Staffing Programs);
- audit of certain personnel management functions (Audit and Review);
- investigation of complaints of harassment in the workplace (Appeals and Investigations); and
- specific activities in the fields of human resources planning, counselling and career development for the Executive Group, and participation of under-represented groups (Staffing Programs and Executive Programs).

3. Program Objective

The objective of the Commission is to assist in the maintenance of a competent Public Service by ensuring that the best qualified persons are recruited to or promoted within the Public Service, that qualified employees are deployed to meet operational requirements and that certain training services are provided on behalf of the Treasury Board.

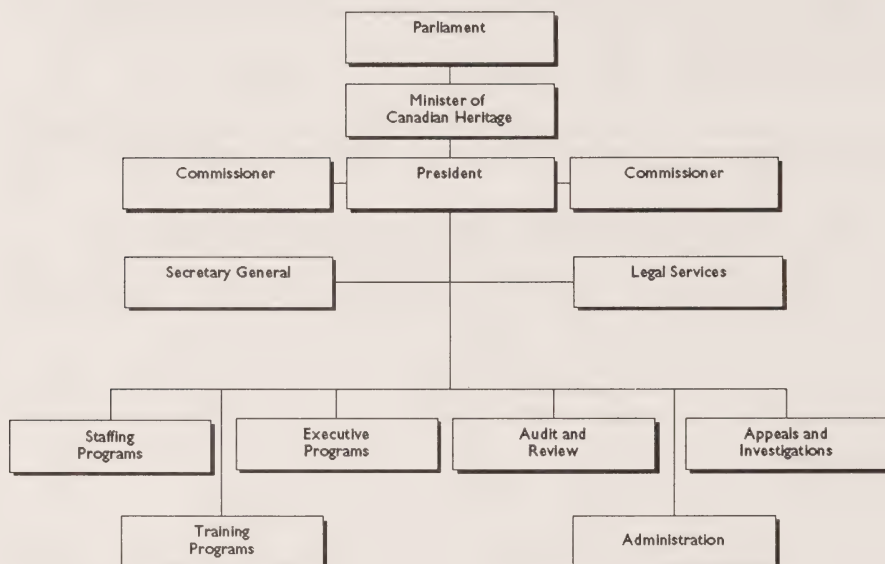
4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Public Service Commission Program includes six activities: Staffing Programs, Executive Programs, Audit and Review, Appeals and Investigations, Training Programs, and Administration.

Organization: Figure 3 shows the reporting relationship of the branches of the Public Service Commission and the corresponding resources. The branches and the activity structure have a one-to-one relationship, except for the Administration Activity which includes the Office of the President and Commissioners, Secretary General, Legal Services, Corporate Management Branch, Communications Branch, and Human Resources Management Branch.

In addition to offices in the National Capital Region, the Commission also has regional and district offices in St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Quebec City, Montreal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Vancouver, Victoria, Yellowknife, and Whitehorse. The Commission maintains these offices in order to provide the Canadian public with full access to Public Service employment opportunities and to make its services available across Canada.

Figure 3: Resource Requirements by Organization and Activity



FTEs	883	571	94	66	360	80
(\$000)	58,025	31,479	6,548	4,191	23,964	4,888

- Note: (1) In matters dealing with the *Public Service Employment Act*, the Minister of Canadian Heritage is designated as spokesperson for the Commission in Parliament and is also the appropriate minister within the context of the *Financial Administration Act*.
- (2) Resources for the Training Programs Branch include a Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund.
- (3) Resources for the Office of the President and Commissioners, Secretary General, Legal Services, Communications Branch, Human Resources Management Branch, Official Languages Secretariat and Corporate Management Branch comprise the Administration Activity.

C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Factors outlined below will influence the Public Service Commission.

- The *Public Service Reform Act*, which gives the Commission the authority to appoint investigators and to take corrective action in the area of deployments, as well as a dramatic increase in the complexity of appeals and investigations requested, and an increase in the number of harassment complaints, will place major pressure on the Commission's recourse and redress mechanisms.
- Government restructuring and continuing restraint will necessitate a fundamental rethinking and re-engineering of processes to achieve improvements in targeted recruitment and in service to employees entitled to priority placement.
- Emphasis on accountability for results in delegated staffing will require implementation of tailored agreements with departments which define expectations and performance indicators.
- Matters of employment equity will remain a priority until target group representation in the federal workforce comes into line with their representation in the labour force.

2. Initiatives for 1994-95 and Update on Previous Years' Initiatives

Government Restructuring: Following the June 25, 1993, announcement of the reorganization of government, a comprehensive and corporate review of the EX 4-5 requirements of departments took place. In view of the PSC's responsibility for merit and executive-level appointment, the Commission led a sub-committee of the Senior Personnel Advisory Committee to manage all EX 4-5 placements. The reorganization of departmental management teams was then extended to EX-1's to 3's in the corporate services (human resources, finance, communications, administration, informatics, and audit and evaluations) of the 12 reorganized departments. Through the Commission's role, a functional review committee provided advice to Deputy Ministers on the placement of these EXs. Both of these committees were established to ensure fairness, transparency and respect for affected executives.

During this review period, strict staffing controls were announced jointly by the Presidents of the Treasury Board and the PSC to ensure the greatest number of opportunities for affected employees. Resourcing services of Executive Programs Branch were dedicated to focus on responding to the requirements of the review process and those individuals affected by it. The ADM Resource Centre (ARC) was designed to provide a variety of counselling and informational support, and the Executive Resource Services (EXRS) were assembled to provide similar support services to those affected by subsequent phases of the transition. Counselling services such as the Diagnostic and Career Counselling Services (DACCs) have played a key role in the ARC and the EXRS and will continue to do so in subsequent phases of the restructuring.

Feedback on the ADM review and placement process has indicated that departments were satisfied with the corporate coordination of this first phase of the restructuring and, in particular, with the support services that were made available through the Public Service Commission.

The Priority Administration System (PAS) of the PSC has been used as the operational means by which the staffing controls have been administered; the PAS matches departmental staffing initiatives with surplus employees and other persons who have a priority for appointment.

In 1994-95, the Commission will continue to play a central role in future restructuring activities. Specifically, the PSC will provide executive programs and placement services, delineate the staffing policy framework for subsequent phases, and coordinate counselling, assessment, placement and support services for individuals affected by the restructuring. The Commission will continue to assess and monitor the adequacy of placement strategies in consultation with other central agencies and stakeholders.

Public Service Reform Act: Implementation of the amendments to the *Public Service Employment Act* and revised *Public Service Employment Regulations* was multifaceted. Extensive consultation with departments and union representatives was carried out in the development of revisions to the PSER. The resultant revisions reflect the views expressed and the principles and requirements of the legislation.

Within the Commission, new policies, programs, procedures, and information systems were developed and implemented to give effect to the statutory and regulatory changes. A new, service-wide training and education program was carried out, targeted to meet the needs of managers, human resources specialists, employees and union representatives.

To reinforce implementation efforts, a number of actions are being taken. Efforts to simplify and improve staffing by departments will be stimulated and supported by the development of tailored delegation and accountability agreements. Tailored regulations will be developed to meet the needs of special situations where required. The new Staffing Information Manual will be distributed to departments by the end of March 1994. Strategies for training in staffing (in the context of delegated staffing authorities) are being developed to ensure that those with responsibilities for staffing are knowledgeable and have the required attitudes and behaviours.

A new approach to area of selection is being developed in multipartite consultations with departments and unions, to give effect to the changes introduced by the PSRA. An interim policy was introduced in June 1993, and a permanent policy may be introduced by February 1994.

Deployment Recourse: Under the revised PSEA, employees in the work unit into which a deployment is made may lodge a complaint if they believe the deployment constituted an abuse of authority or was not in accordance with or authorized by the PSEA. When the complaint is referred to the Public Service Commission, an investigator is designated who will make findings and, if necessary, recommendations for corrective action to the Deputy Head. If the investigator is not satisfied with the Deputy Head's response to the report, he or she may report the complaint to the Commission which may, in turn, order the Deputy Head to take whatever action it deems appropriate.

Investigators are designated from a list of twenty-two contractors located in major cities across Canada. The training of these persons began in May 1993 and ends with the successful completion of their first case. The Commission estimates that 50 to 60 investigations will be conducted in 1993-94. The number of investigations rises directly in proportion to the number of deployments made, and is thus expected to rise gradually through 1993-94, reaching a plateau in 1994-95 of from 300 to 400 cases. Except in cases where it is impossible for one party or other to attend at an early date, the investigator must complete his or her investigation within 21 days of receipt of the complaint. In the

first six months, investigators reported their cases on average 27 days from the date the complaint was received.

Delegation of Staffing Authority: The Commission approved a new Staffing Delegation and Accountability Agreement and signed new agreements with 73 Deputy Heads of departments. Work was initiated early in the year with seven departments to conduct a full review of their delegation requirements, to examine the nature and need for services to be provided by the Commission, to examine the need for special powers and authorities such as can be delivered through tailored regulations, and to establish performance standards for the monitoring indicators that will be used to track performance. An additional seven departments have been confirmed for the initiation of such work, and discussions with a number of other departments are underway.

In 1994-95, the PSC will extend the work initiated during 1993-94 to the remaining departments with which it has delegation agreements. The Commission will also begin to monitor and report on departmental performance against the performance standards for those departments where standards have been reached.

Appeals and Investigations Review: The Investigations Directorate has undertaken an in-depth monitoring and review of all its operations. The formal training course pertaining to dealing with harassment complaints was completely revised and a new investigation method to deal with certain complaints under the PSEA was implemented which comprises a hearing designed to accelerate the process.

In an effort to reduce the time required for scheduling an appeal hearing, three pilot projects were initiated in 1993-94. Appeals against short acting or term appointments (over four months but under a year) and against appointments stemming from corrective measures are set down on a priority basis, usually within 21 to 30 calendar days. Appeals involving jurisdictional issues are dealt with by teleconference in order to determine the need to set a hearing date for merit issues. Finally, ordinary cases are not set down for hearing until full compulsory disclosure (including allegations) has taken place. Priority is given to those cases where both sides are ready to be heard. The compulsory disclosure project resulted in an increase in the number of withdrawals prior to setting down a hearing. The teleconference project resulted in a decrease in the number of cases having to be set down for hearing. Setting cases down on a priority basis had the effect of enabling a greater number of them to be dealt with by Appeal Board Chairpersons. While all three projects are being closely monitored, it is too early at this point to arrive at any final conclusions. Monitoring will continue well into 1994-95.

The implementation of the information technology strategy will improve Appeals and Investigations efficiency in delivery of service. This will be realized by the following specific initiatives: obtaining access to a data bank containing information on jurisprudence; improving the process of scheduling appeal dates and locations; improving existing automated systems; improving the technical infrastructure; and improving the quality of training material offered by the Appeals and Investigations Branch.

Training and Development Canada Investment Plan: TDC is making investments to ensure effective delivery of training services required within the Public Service environment and to improve the efficiency of its operations. Process re-engineering of various training activities is being conducted prior to upgrading the information technology structure. The business renewal process is intended to result in multi-year benefits, such as infrastructure cost reductions.

Employment Equity Programs Review: The evaluations conducted on the Special Measures Programs (SMPs) by the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and by outside consultants over the last two years indicated that, while the SMPs experienced success in increasing the recruitment of designated group members, there was a need to address other issues, such as retention and advancement, associated with increasing the representation and distribution of designated groups at all levels within the Public Service. The evaluations and consultations revealed that special measures were still required until employment equity was fully integrated into human resource management practices.

In 1993-94, activities focused on the realignment of the structure and orientation of Employment Equity Special Measures. The original Special Measures Programs continued and, in line with the future direction of the Special Measures Initiatives, new program elements, such as departmental pilot projects and job accommodation, and enhancement of the existent Technical Aids Loan Bank, were introduced.

In 1994-95, the implementation of a new four-year Special Measures Initiatives program (SMI) will respond to the streamlined structure of government and provide departmental managers with a customized range of tools for promoting employment equity and a culturally diverse workplace. The new program retains the most successful elements of the original SMPs and complements them with a new focus on retention of designated group members, management training, cultural awareness, and developmental assignments and bridging programs to facilitate access to areas where under-representation exists. The successful components of the pilot projects introduced during 1993-94 will continue as a permanent feature of the new SMI program to test innovative approaches and generalize positive results to all departments.

Within Executive Programs Branch, the Employment Equity Initiatives program will remain in operation until March 31, 1994. The program, comprised of the Women's Career Counselling and Referral Bureau and the Special Programs Unit, provides career consultation and referral to executive level positions and developmental assignments for all four designated group members at the feeder levels. In addition, the Special Programs Unit, in collaboration with the Canadian Centre for Management Development (CCMD), implemented a pilot project on executive development for visible minorities. The program is renewed for a four-year period in concert with other equity measures. It is anticipated that the new mandate will include a multi-dimensional approach.

Management Trainee Program (MTP): The Management Trainee Program, first introduced in 1990-91 to recruit individuals with the potential to excel as managers, recruited 67 external candidates and 15 internal candidates in 1993-94. The expected level of new recruits was not realized due to government restructuring, which caused departments to reduce their levels of staffing.

During 1993-94, the Commission has continued to administer the Treasury Board pool and negotiated 30 assignments to provide the required central agency assignments for MTP internal and external participants. Forty FTEs (full-time equivalents) are expected to be utilized in 1994-95, an increase of 10 FTEs from the existing pool. An evaluation of this program was carried out in 1993 (see page 22).

Enhanced Recruitment and Referral: In support of an enhanced recruitment and referral approach, a number of initiatives were pursued during 1993-94. Labour market supply studies, qualitative research on university recruitment and a study on the projected future population and recruitment requirements of the Public Service were completed. A soon to be released report entitled "Public Service Recruitment in a Changing Labour Market" reviews provincial, national and international labour market trends and recruiting practices.

In 1994-95, guidelines outlining basic acceptable recruitment standards will be provided to departments with delegated external recruitment authority, as well as guidelines on the establishment of selection areas for open competitions.

Work Re-engineering and the Integrated Staffing System (ISS) Project: In support of work re-engineering initiatives and the ISS project, in 1993-94 the Commission will have completed the installation of a fully distributed client server technology platform, which will set the technology directions for the entire Commission throughout the 1990's, and facilitate electronic commerce with PSC client departments.

In July 1993, the Staffing Programs Branch (SPB) initiated a major review of its business operations. Consisting of several phases spanning an approximate two-year period, the review was undertaken to optimize the use of technology being introduced as a result of the ISS project, to eliminate those activities that do not provide added value to SPB service, to improve the quality and consistency of SPB service, to reduce the overall cost of providing service, and to enhance employees' contribution to the delivery of that service to SPB clients.

Data administration and recruitment and referral service delivery in all regions have been examined, and work processes are being re-engineered to provide a more effective and efficient service to client departments. A means to provide departmental access to the Commission's inventory of candidates and other staffing related data is being explored under the ISS project.

In 1994-95, SPB will implement the recommendations accepted from the first phase, which focused on ten product lines including recruitment, referral, priority administration, data administration, and second language evaluation. Accepted recommendations include: the integration of recruitment, referral and employment equity into a single point of service in all SPB regional offices; reducing the cost of processing unsolicited applications; contacting and assessing all applicants who meet the entry requirements of officer positions for which recruitment is undertaken prior to placing relevant information in the inventory; and adopting a performance standard of twenty-four hours for assessing applicants for Administrative Support positions.

A computerized staffing documentation and text retrieval system is being implemented within the PSC, with access by all PSC offices to be provided by the end of 1993-94. A revised electronic data collection system on staffing transactions is being implemented which minimizes the paper burden on departments and the Commission and is fully integrated with the Public Service pay system.

PSC Efficiency Review: Initiatives reported in the 1992-93 Expenditure Plan have, for the most part, been implemented. The investments in technology projects are proceeding within budget and on-target. Administrative efficiencies within branches are underway, service delivery changes are being effected, and common services have been reduced. Efficiency initiatives will continue to be implemented in 1994-95 and 1995-96.

D. Program Effectiveness

The Public Service Commission reviewed the effectiveness and efficiency of PSC programs in the areas of executive staffing and external recruitment and development programs.

Executive Programs: As part of the audit and review of executive staffing and external recruitment, a consultation project with clients of the Executive Programs Branch (EPB) focused feedback on merit, fairness, equity and transparency in executive staffing, the processes involved in hiring, career counselling and development, interdepartmental deployments and EXs as a corporate resource.

The findings revealed concerns about information availability, the need for Executive Programs Branch and the Commission to strengthen their role in protecting merit and promoting a fair and open hiring process, and concerns regarding the lack of corporate management of EXs by the employer. The findings and suggestions from this project will be combined with audit findings to enhance existing programs and services and to develop new initiatives to meet the needs of the EX cadre.

External Recruitment and Development Programs: The following programs were reviewed:

Management Trainee Program (MTP): The evaluation of the MTP found that the program has been successful in recruiting high calibre individuals into the Public Service and is generally well administered by the PSC. However, there has been inconsistent and weak implementation of the MTP at the departmental level. Public Service, as well as departmental, needs have not been sufficiently well defined. There is a limited need for the "generic" middle-manager that the program now addresses; this should be addressed in the context of an appropriate government recruitment strategy for the future. Finally, the need for formal CCMD training is not clearly defined and costs are not adequately controlled by the PSC.

Accelerated Economist Training Program (AETP): The evaluation of the AETP calls into question the need for the program as currently structured. While there is a demand for program graduates, this demand is driven by the quality of the graduates and not by labour market requirements. At present, there is no apparent shortage of qualified policy analysts in the Public Service, nor of potential policy analysts in the labour force. While the Commission's goal of excellence in recruiting is well served by the program, the present value-added in recruiting and training is not sufficient to justify the continuation of the program in its present form. Recruitment and training costs should either be reduced through replacement of the regional assignment, or integration of AETP with other recruitment mechanisms, such as the Management Trainee Program.

External Recruitment Programs and Post-Secondary Recruitment Campaign: A broad evaluation of the PSC external recruitment efforts is looking at the coordination and integration of these programs, as well as the value-added of these services. Early indications are that the programs have been successful in meeting their objectives. However, the Commission's costs vary widely from one program to another. In addition, it was found that the Co-operative Education Program (CO-OP) and COSEP were under-utilized as a source of supply. The second phase of the evaluation will focus on identifying more efficient strategies to meet departmental client needs while still providing quality recruits.

Women's Career Counselling and Referral Bureau (WCCRB): The Bureau was established in 1983 by a Cabinet decision as part of a government strategy to increase the representation of women at the executive level. An evaluation conducted in 1993 indicated that the government had been successful in meeting its objectives. As there were a number of strategies for women, both departmentally and centrally driven, the total impact of the Bureau was difficult to measure. The study also revealed the need for more effort to build up representation of women in the feeder groups to eventually achieve equitable representation of women at the executive level.

Section II

Analysis by Activity

A. Staffing Programs

Objective

The objective of the Staffing Programs Activity is to assist in the maintenance of a competent and representative Public Service and to ensure that the Public Service is staffed with qualified individuals.

Description

The Staffing Programs Activity encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing, including policy and program development, monitoring, consultation and advice, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities, recruitment and promotion. This activity also encompasses the delivery of employment equity programs as well as the development of policy and special programs and assessment techniques in support of the Executive Programs.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 45% of the total operational expenditures and 43% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$58 million (Figure 4) includes \$44.0 million or 76% for personnel costs.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Regional Operations	28,370	510	39,815	701	42,323	833
External Recruitment	9,747	98	9,651	94	6,967	75
Program Development	16,467	221	9,792	134	9,099	134
Monitoring and Information Management	3,255	54	3,540	54	3,179	54
Integrated Staffing System Project	186	—	4,972	—	10,025	—
	58,025	883 ²	67,770	983	71,593	1,096

¹ See Figure 29, page 50, for additional information on human resources.

² Included in the full-time equivalent totals are resources dedicated to the Special Measures Initiatives Program comprising 168 full-time equivalents for participants and 73 full-time equivalents for administrative and counselling services.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1994-95 are explained in the Program Overview.

Figure 5: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Regional Operations	42,323	833	48,303	815	(5,980)	18
External Recruitment	6,967	75	10,226	90	(3,259)	(15)
Program Development	9,099	134	7,935	127	1,164	7
Monitoring and Information Management	3,179	54	2,964	52	215	2
Integrated Staffing System Project	10,025	—	8,225	—	1,800	—
	71,593	1,096	77,653	1,084	(6,060)	(12)

Explanation of Change: Actual financial resource requirements were 8% lower than planned. The difference between actual 1992-93 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for each of the four components of this Activity.

Regional Operations: The major activity of this component is to provide all non-delegated staffing activities and services for all occupational categories. Services include all aspects of recruitment, referrals, language assessment, appointments, placement of priority persons, the administration of the Co-operative Education Program (Figure 6) and the delivery of special measures employment equity programs (Figure 7). Other responsibilities include advising and assisting departments on delegated staffing, following up on upheld appeals, and various other types of staffing support services.

Figure 6: Staffing Process - Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Appointments (non-delegated)	2,395	2,220	2,016	3,052
Recruitment (applications processed)	¹	152,480 ²	229,613	180,925
Referrals	10,700 ²	10,660 ²	16,805	13,359
Average days with advertising	51	51	66	51
Average days without advertising	¹	14	16	14
Language assessments (candidates assessed)	12,260	14,130 ³	18,645	17,970
Priorities administration:				
New entrants	6,166	6,800	6,811	7,678
Placements	2,850	2,300	3,541	2,942
Co-op requests processed	6,600	6,568	6,226	7,000

¹ Projections are not possible at this time due to the re-engineering of the delivery system in the regional offices.

² Staffing controls have resulted in lower than anticipated projections for recruitment and referral.

³ Changes to the validity periods of Second Language Evaluations and increased delegation to departments for priority administration were put in place in 1993-94 and resulted in a decrease in activity in these two areas.

Note: Figures include the Administrative Support Category in locations where the Public Service Commission has an office, as well as the Operational Category in the National Capital and Eastern Ontario and the Yukon regions. The figures for 1991-92, however, include the Administrative Support Category in the National Capital Region only.

Figure 7: Special Measures Initiatives Program* - Participant Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
National Indigenous Development Program				
New participants	74	222	214	173
Participants who completed program	45	136	170	150
Northern Careers Program				
New participants	25	74	60	72
Participants who completed program	10	30	38	50
Access Program for Disabled Persons				
New participants	58	174	195	168
Participants who completed program	13	40	98	101
Visible Minority Employment Program				
New participants	53	158	161	174
Participants who completed program	20	60	127	117
Option: Non-Traditional Occupations Program for Women				
New Participants	46	138	128	87
Participants who completed program	23	68	81	95

* Formerly Employment Equity Programs. A new four-year Special Measures Initiatives Program will be implemented in 1994-95 (refer to page 20 for further details).

External Recruitment: The major activity of this component is to develop programs and approaches aimed at recruiting highly qualified individuals to the federal Public Service. It provides functional direction to program deliverers and manages centralized and decentralized national external recruitment programs. Services include general recruitment, employment equity recruitment, post-secondary recruitment, the Accelerated Economist Training Program and the Management Trainee Program (Figure 8).

Figure 8: External Recruitment - Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Post-Secondary Recruitment Program (PSR)				
PSR appointments*	400	400	348	528
PSR applications processed	12,000	12,000	13,453	7,509
Accelerated ES Training Program				
Applications processed	550	400	300	521
Participants recruited	8	8	8	8
Graduating participants	8	6	8	7
Management Trainee Program				
External applications processed	1,500	1,545	1,334	1,323
Internal applications processed	600	469	637	635
Participants recruited from outside	80	67	86	100
Participants recruited from inside	25	15	22	25

* Appointments are for calendar years.

Program Development: This component develops legislation, regulations, statutory instruments, policies and standards pursuant to the PSEA, in staffing and in the delegation of authority to departments. It has responsibility for occupational and language tests, selection standards, various statutory instruments, priorities administration (including the placement of persons affected by workforce adjustment), and assessment centre activities. It also oversees the interests of the Commission in litigation affecting both the Commission and the PSEA, and conducts consultations with unions. The other major function of this component is the development and administration of special measures employment equity programs and initiatives on behalf of the Treasury Board Secretariat, as well as the development of strategies and initiatives to assist departments in achieving their employment equity objectives. This component also provides advice and assistance to program deliverers, i.e. departments, regional offices, on staffing and on employment and advancement of members of employment equity groups.

Monitoring and Information Management: This component monitors, analyzes and researches data related to staffing matters and issues. It also carries out information management coordination and integration functions in support of the priorities and needs of the Commission, the Treasury Board Secretariat and departments in human resource and labour market analysis areas. This component also ensures one focus for all staffing data and information systems. Services provided to clients within and outside the Commission relate to analysis and data services, data administration (including data quality and input) and the coordination and administration of information technology in support of the activities of the Staffing Programs Branch and the Executive Programs Branch (Figure 9).

Figure 9: Monitoring and Information Management - Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Data Administration:				
Operational staffing documents processed	260,000	260,000	190,101	201,317
Analysis and Data Services:				
Data/statistical reports generated for:				
Departments and Others	4,200	1,800	2,650	4,482
Internal to PSC	4,800	7,500	4,406	2,841
Treasury Board Secretariat	500	120	1,725	316
Total	9,500	9,420	8,791	7,639

Capital Expenditures: In 1988-89, the Commission undertook a major review of its existing staffing data systems and information requirements. The resulting Strategic Information Systems Plan identified the need to integrate 30 independent staffing data systems, improve data quality and availability, update the technology and reduce operating costs.

Project approval was given for the development and implementation of a totally Integrated Staffing System (ISS) at a total cost of \$25,027,000 for the period 1990-91 to 1994-95. Incremental resources for this project amount to \$14,889,000. The difference of \$10,138,000 between the total cost of the integrated system and the incremental funding will be realized through efficiency gains of \$1,862,000 occurring during the initial implementation of the project and a contribution of \$8,276,000 by the Commission from within its existing resource levels.

B. Executive Programs

Objective

The objective of the Executive Programs Activity is to provide leadership, services and advice for the development and delivery of Public Service-wide Executive Group resourcing and career development, and to provide related services to aspirants to the Executive Group.

Description

The Executive Programs Activity includes: recruitment, selection, assessment, and counselling of the Executive Group; development and implementation of career advancement policies, plans and programs for Executives and employees in the feeder groups; administration of executive development programs on behalf of Treasury Board; management of international assignments and exchanges; and implementation of initiatives to increase representation of employment equity target groups in the Executive Group.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 5% of the total operational expenditures and 5% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$6.5 million (Figure 10) includes \$5.3 million or 81% for personnel costs.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Resourcing Portfolios	3,300	49	3,309	49	3,230	48
Programs	3,248	45	3,408	43	3,121	43
	6,548	94	6,717	92	6,351	91

* See Figure 29, page 50, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1994-95 are explained in the Program Overview.

Figure 11: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Resourcing Portfolios	3,230	48	5,110	70	(1,880)	(22)
Programs	3,121	43	2,181	32	940	11
	6,351	91	7,291	102	(940)	(11)

Explanation of Change: Actual financial requirements were 13% lower than planned. The difference between actual 1992-93 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two sub-activities.

Resourcing Portfolios: This sub-activity, through three Resourcing Portfolios and an ADM Secretariat, provides resourcing services to the Executive Group, departments and executives. These resourcing services include recruitment, selection, assessment, employment counselling, career counselling and development sessions and priority placement activities for approximately 4,200 EX's. In regional offices of the PSC, employment and career counselling are offered to the Executive Group.

Programs: Services are provided through five unique program components.

Career Assignment Program: The Career Assignment Program (CAP) is a Treasury Board program administered by the Public Service Commission. Its objective is to provide a representative group of employees who have executive potential with the opportunity to broaden their experience, prove their managerial ability and develop a strong corporate vision. As such, the program enriches the pool, from which executives are selected, with talented staff including an equitable representation of both official language groups and all employment equity target groups.

Through a unique blend of selection, individualized counselling, education and planned work assignments, the program enables those selected to capitalize on their potential for advancement to executive levels. While primarily serving the federal Public Service, CAP is open to persons from outside the Public Service to broaden the perspective of all participants. CAP is administered in the National Capital Region and in Western Canada.

Interchange Canada: Interchange Canada is a Treasury Board program administered by the Public Service Commission. It is designed to foster understanding and cooperation through exchange assignments between the Public Service of Canada and the other sectors of the Canadian economy, including the private sector, other levels of government (municipal and provincial), Crown corporations, academic institutions, and non-profit or voluntary organizations. These sector exchanges contribute to more informed policy development and improved services to clients, as well as to the transfer of specialized knowledge, expertise, technology and best practices.

Business/Government Executive Exchange Program: The Executive Exchange Program, which was introduced in 1987, gives high-potential business and government executives the opportunity to move into the other sector temporarily. Through direct involvement and problem solving in each other's operations, executives achieve an enhanced understanding of the issues and challenges facing the other sector. The development of this type of partnership and cooperation between the business community and the federal government is an important contribution to the goal of continued economic prosperity for Canada.

International Programs: The International Programs Directorate, in concert with Foreign Affairs and International Trade, has the mandate to improve the representation of Canada in the secretariats of international organizations. To this end, the office identifies qualified Canadian candidates to compete for positions deemed of interest to and attainable by Canada. There are currently over 1,000 Canadian men and women in professional positions in such organizations as the United Nations, its specialized agencies and international financial institutions. A second key responsibility of International Programs is to facilitate the exchange of public servants between Canada and foreign governments. In addition, the Directorate manages the inventory of outside applicants for Executive Group positions, as well as executive search contracts with private sector firms, on behalf of departments.

Employment Equity Initiatives Program: This program (EEI) comprises the Women's Career Counselling and Referral Bureau, established in 1983, and the Special Programs Unit, established in 1992. The objectives of both units are to offer a quality service to women, in the former case, and to visible minorities, aboriginal peoples, and disabled persons, in the latter case, that will enhance opportunities for career development and advancement towards the executive levels.

The program provides career advice and consultation, and the identification and referral of clients - who are classified at the executive equivalent, or one or two levels below the Executive Group - for competitions to fill executive level positions. Clients are also referred for developmental assignments that will assist them in rounding out their experience and help them compete successfully for executive level positions.

The Special Programs Unit also provides a knowledge base on members of designated groups for recruitment activities at the executive level. In collaboration with the Canadian Centre for Management Development (CCMD), EEI implemented a pilot executive development project designed to place high potential visible minorities on specific assignments within the Public Service. These assignments are designed to enhance career development and provide a set of complementary skills through assignments within the Public Service. Pilot projects of this nature are projected for other designated groups.

Figure 12: Executive Programs – Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Resourcing Portfolios:				
Staffing requests received	360	300 ¹	603	682
Appointments	238	216 ¹	490	529
Managers offered priority services	266	222	253	368
Career counselling sessions	2,014	1,678	2,278	2,056
Career Assignment Program (CAP):				
National Capital Region (NCR)				
Counselling sessions	550	550	595	557
Assignments arranged	145	145	153	179
Active participants	150	150	149	159
Proportion of women entering	59 %	59 %	60 %	54 %
Western Career Assignment Program (CAP)				
Counselling sessions	570	592	580	573
Assignments arranged	40	53	39	44
Active participants	65	59	49	58
Proportion of women entering	50 %	50 %	50 %	44 %
Interchange Canada Program (ICP):				
Counselling sessions	370 ²	370 ²	590	580
Assignments arranged	110 ²	110 ²	178	161
Active participants	190 ²	190 ²	322	292
Proportion of women entering ICP	27 %	25 %	26 %	26 %
Business/Government Executive Exchange:				
Assignments arranged	18	10	11	16
Active participants	30	22	22	27

¹ These figures reflect a restriction on EX level staffing imposed in June 1993.

² These figures reflect the delegation to departments of the negotiation of assignment agreements for all groups and levels except the EX and EXM1 level which remains the Commission's responsibility under the new Interchange policy.

Figure 12: Executive Programs – Statistical Overview (Cont'd)

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
International Programs:				
Counselling sessions	750	750	1,167	n/a
Cases opened	420	420	380	391
Canadians assigned to positions in international organizations	60	55	79	64
Government to Government exchanges	12	30	35	26
Employment Equity Initiatives Program³:				
Women's Career Counselling and Referral Bureau				
Counselling sessions	960	850	995	858
Requests for referrals	80	66	111	87
Referrals made	120	83	270	372
Number of women in the Executive Group ⁴	710	707	705	697
Special Programs Unit⁵				
Counselling sessions	540	400	346	—
Requests for referrals	80	66	46	—
Referrals made	120	40	28	—
Number of designated persons in the Executive Group	223	220	219	—

³ The Employment Equity Initiatives Program will remain in operation until March 31, 1994, and its continuation is up for renewal for a proposed four-year period in concert with other equity measures.

⁴ Statistics for Human Resource Management (SHuRM) database

⁵ The Special Programs Unit became operational on September 1, 1992.

C. Audit and Review

Objective

The objective of the Audit and Review Activity is to ensure that activities governed by the *Public Service Employment Act* conform with the requirements of the law and policy of the Public Service Commission; to audit, on behalf of the Treasury Board Secretariat, departmental compliance with certain personnel management policies and procedures; and to systematically audit and evaluate the Commission's programs, policies and practices to assess how effectively they meet their objectives and how efficiently they are being administered.

Description

The Audit and Review Activity reviews departmental and PSC staffing practices and procedures in order to determine that appointments conform with the *Public Service Employment Act and Regulations* and Commission policy. It reviews the manner in which departments administer selected aspects of their personnel services for which Treasury Board has policy responsibility. This latter activity is governed by an agreement between Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. It also performs internal audit and program evaluation functions for the Commission.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 3% of the total operational expenditures and 3% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$4.2 million (Figure 13) includes \$3.7 million or 88% for personnel costs.

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Audit and Review	4,191	66	4,379	64	4,169	60

* See Figure 29, page 50, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1994-95 are explained in the Program Overview.

Figure 14: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Audit and Review	4,169	60	4,587	71	(418)	(11)

Explanation of change: Actual financial requirements were 9% lower than planned. The difference between actual 1992-93 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

External Audit Operations: The departments audited in 1993-94 represent approximately 17% of the total employment in the Public Service. The audit follow-up established in cooperation with Staffing Programs Branch has allowed Audit and Review to virtually eliminate the requirement for post-audits of staffing.

Staffing is examined in all departments; issues may be reduced, depending on the extent of the department's self auditing and the issues of particular interest to the Commission. In light of the new Delegation Approach, agreements will be negotiated with departments to assist them in rendering accounts.

The Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission suspended audit activity in classification, training, human resource planning and conflict of interest for the period May 1992 - March 1994, except for specific cases. This was done so that the two central agencies could collaborate in undertaking to develop an accountability framework and performance indicators for human resources management.

The Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission conducted a joint special study on Work Force Adjustment.

Figure 15: External Audits Completed* – Statistical Overview

	Audits	Post and Special Audits
1994-95 Plan	15	1
1993-94 Forecast	9	3
1992-93 Actual	11	5
1991-92 Actual	11	6

* An audit is completed when the Deputy Head is informed of the final results of the audit and has received the published report.

Internal Audit: The following internal audit projects were completed in 1993-94:

- Stakeholder consultation and audit of the Executive Programs Branch
- Operational and administrative review of Appeals and Investigations Branch
- Organizational and operational review of the Staffing Policy and Program Development Directorate
- Review of regional common support services
- Systems development review of the Integrated Staffing System Project
- Workforce adjustment policy audit.

In 1994-95, the function will conduct audits throughout the Commission, with a continued focus on productivity and service.

Program Evaluation: In 1993-94, evaluations were completed of PSC's specialized recruitment and development programs, the Management Trainee Program (MTP) and the Accelerated Economist Program (AETP). Results were integrated into a broader review of PSC efforts in the area of external recruitment (MTP, AETP, Post-Secondary Recruitment (PSR), COOP and COSEP), focusing on the appropriate strategies for the nineties.

An evaluation of regional staffing operations was completed, in collaboration with the Work Re-engineering Project of the Commission's Staffing Programs Branch. Thematic reviews of specific staffing issues that cross over departments and are of concern to management were also conducted.

For 1994-95, the focus of evaluation of the Commission's programs and thematic reviews will be program performance, value-added, cost-effectiveness, service delivery, service to the public and identification of results achieved.

D. Appeals and Investigations

Objective

The objective of the Appeals and Investigations Activity is to ensure that appeals lodged by public servants pursuant to the *Public Service Employment Act* (PSEA), or complaints lodged by public servants or outside applicants with respect to the application of the PSEA in non-appealable matters or in matters of personal harassment, are dealt with fairly, promptly and impartially; and to adopt appropriate procedures to encourage the informal resolution of such actions.

Description

The Appeals and Investigations Activity, through the establishment of independent boards, hears appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act and Regulations* in appointments. In addition, complaints of alleged irregularities in staffing processes and matters of personal harassment in the workplace are investigated. Training, advice and assistance are provided to departments, unions and other interested individuals.

For further details on the operations of the Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 4% of the total operational expenditures and 4% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$4.9 million (Figure 16) includes \$4.3 million or 89% for personnel costs.

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Appeals	1,995	32	2,220	33	2,085	29
Investigations	2,893	48	3,090	48	3,233	51
	4,888	80	5,310	81	5,318	80

* See Figure 29, page 50, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1994-95 are explained in the Program Overview.

Figure 17: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Appeals	2,085	29	2,356	39	(271)	(10)
Investigations	3,233	51	2,904	49	329	2
	5,318	80	5,260	88	58	(8)

Explanation of change: Actual financial requirements were 1% higher than planned. The difference between actual 1992-93 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided separately below for the two components of this Activity.

Appeals: This sub-activity conducts inquiries into and renders decisions on appeals against appointments or proposed appointments (section 21, PSEA). A statistical overview of this component is presented in Figure 18.

Goals, in terms of the timeliness of decisions, are being met. Efforts to improve efficiency in the handling of appeals continued in 1992-93. A pilot project was initiated to require full disclosure prior to scheduling cases for hearing. The average time required to set down an appeal from the date that the parties request a hearing stands at approximately 30 working days. The ongoing effort to encourage disclosure has resulted in a 35% rate of appeals withdrawn before scheduling. It is not anticipated this rate will increase appreciably as disclosure is now taking place in virtually all cases. The cases in which decisions are rendered are those that remain after withdrawal and the issues tend to be complex.

The number of appealable processes has decreased by 20%; correspondingly, the number of appealed selection processes has decreased by 16%, while the number of decisions rendered has also decreased by 18%.

Proclamation of the *Public Service Reform Act* resulted in new appeal rights for those actions previously dealt with as requests for the opinion of the Commission. There has been an increase in workload for this sub-activity.

Considerable resources are being devoted to enhance the understanding of the appeals process. The Appeals Workshop, which is a three-day course on appeals, has been given on a regular basis and training sessions have also been given to departments and unions when requested. The bi-monthly publication of *Info*, a summary of key appeal board decisions and investigations, and the publication of *Appeal Board Decisions*, a quarterly containing the full text of significant decisions, have been continued.

Figure 18: Appeals – Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94 ¹	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Appealable selection processes	7,000	7,200	8,801	8,017
Selection processes appealed	1,400	1,460	1,787	1,410
Number of appeals	2,400	2,500	3,005	2,665
Decisions rendered ²	775	775	955	844
Appeals:				
Allowed	375	420	553	432
Dismissed	575	600	988	693
Appellant withdraws	975	950	1,543	977
No right of appeal	375	385	486	547
Decisions rendered within standard: ³				
Section 21	80%	84%	85.8%	90%
Section 31	n/a	100%	89.7%	80%

¹ Forecasts for 1993-94 might not always show an increase due in part to some 960 appeals lodged by employees of Customs and Excise against some 138 selection processes being disposed of during the last two years.

² The number of appeals is greater than the number of decisions rendered because one appeal decision may result in the disposition of several appeals.

³ The standards are: 85% of section 21 decisions are to be rendered within 10 days of the last evidence being presented; 85% of section 31 decisions are to be rendered within 20 days of the last evidence being presented. Experience has shown that these standards best reflect a realistic target for the issuance of a quality product.

Investigations: This sub-activity is responsible for the investigation, conciliation and mediation of all complaints on non-appealable staffing matters and on any other matter arising out of or relating to the administration or operation of the PSEA and the *Regulations*. In addition, by Order-in-Council, investigations into complaints of harassment in the workplace, other than for grounds prohibited by the *Canadian Human Rights Act*, are conducted.

As of June 1st, 1993, the Directorate no longer has the responsibility for rendering opinions under Section 21 as a result of a revision to the *Public Service Employment Act*. In 1992-93, the number of complaints increased by 22% over 1991-92. In 1993-94, although a slight decrease of 12% over last year was forecasted, the overall number of cases opened increased. Significantly, cases dealing with personal harassment in the workplace increased by 80% over last fiscal year and now represent approximately 50% of the workload. Departments unable to cope with the complexities of certain complaints and anxious to avoid the often stressful investigative process more frequently referred complaints to the branch.

In 1992-93, the average time to complete an investigation was 173 days whereas in 1991-92, the average time was 183 days. The improved productivity is due mainly to better case management, monitoring and review of operations, the delegation of authority to regions, and the use of the no-fault mediation (problem-solving) approach. In fact, mediation process accounted for 24% of all completions in 1992-93.

With regard to the number of requests for the Commission's opinion, a slight increase of 3% was demonstrated over 1991-92

Figure 19: Investigations - Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Number of complaints	3,013	2,620	2,981	2,447
Number of cases opened	626	544	459	437
Number of cases on hand (as of March 31)	527	393	277	246
Number of cases closed*	492	428	428	441
Section 21(1) requests:**				
Number of requesters	n/a	301	1,297	1,259
Number of cases opened	n/a	96	612	482
Number of cases on-hand	n/a	0	78	80
Number of cases closed	n/a	174	614	521

* A case is closed when no further intervention is required by the investigations unit.

** As of June 1, 1993, the Investigations Directorate no longer has this responsibility in its mandate.

E. Training Programs

Objective

The objective of the Training Programs Activity is to improve the occupational competence of federal public servants and to allow them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or of those to which they aspire, in response to Treasury Board policies, the *Official Languages Act*, the *Public Service Employment Act* and departmental needs.

Description

The Training Programs Activity is composed of two sub-activities:

Language Training: This sub-activity provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation and language training services, in conformity with government policy, to meet the needs of departments and agencies in the federal Public Service. It provides second-language courses designed to meet the job-related linguistic requirements of departments, and a range of advisory, informational and coordinating services related to language training.

Staff Development and Training: This sub-activity provides professional, technical, policy, middle management and supervisory training and related specialized training and training services in both official languages to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands. It provides courses designed to meet the job-related training and developmental requirements of departments and a range of advisory, informational and coordinating services related to training.

For further details on the operations, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

The Training Programs Activity represents 24% of the total Program expenditures and 28% of the total workforce of the Commission for 1994-95, including the Staff Development and Training Special Operating Agency, Training and Development Canada. The Language Training sub-activity is funded through appropriation with revenues being recovered for direct costs for discretionary language training and credited to the Consolidated Revenue Fund. Training and Development Canada operates the Staff Development and Training Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund. For staff development training and related services, users pay according to rates approved annually by the President of the Public Service Commission. The Revolving Fund forecasted deficit and related performance data for 1994-95 are based on no increase in rates.

The expenditures for the Revolving Fund are presented on a cash basis (Figure 20) and on an accrual basis (Figure 34). The disbursements for 1994-95 consist of \$9.8 million, or 57%, for personnel costs and \$7.5 million, or 43%, for non-salaries, offset by revenues of \$13.8 million and \$2.8 million in subsidy funding. (For further details on expenditures by object, refer to Figure 28.) Training and Development Canada has begun a business renewal process which will draw on the Revolving Fund authority to finance investments (Figure 24) in marketing, information technology, an improved training management system, and revision of course development in order to ensure future revenue flow and infrastructure cost reduction. The amount of cash to be drawn from the Consolidated Revenue Fund is \$832,000 in 1993-94 and \$747,000 in 1994-95; these investments will result in positive cash flow in

1995-96 and 1996-97. Efficiency improvement initiatives, including process re-engineering, will be completed in 1994-95.

The subsidy to Training and Development Canada is used to fund the activities necessary to carry out the roles and responsibilities assigned to the Commission which cannot be recovered through user fees. These include equitable access to courses by both official language groups as well as disabled persons; analysis, design, development and updates of course material; central services to departments and agencies consisting of a training reference centre, information services and training technology development; and corporate support through quality control and course accreditation.

Figure 20: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE¹	\$	FTE	\$	FTE
Language Training Appropriation	27,934	418	30,987	443	29,967	455
Staff Training Subsidy	2,798	—	4,704	—	2,885	—
Total Appropriation	30,732	418	35,691	443	32,852	455
Staff Development and Training Revolving Fund						
Special Operating Agency ²						
Disbursements	17,355	153	17,903	154	15,099	145
Less: Receipts credited to Revolving Fund ³	16,608	—	17,071	—	15,660	—
Net Cash Required	747	153	832	154	(561)	145
Total Activity	31,479	571	36,523	597	32,291	600
Revenue credited to the CRF⁴	1,100	—	1,100	—	1,117	—

¹ See Figure 29, page 50, for additional information on human resources.

² Effective April 1, 1990, Treasury Board approved the establishment of the Staff Development and Training Special Operating Agency (SOA) as an organizational entity within the Training Programs Branch of the Public Service Commission.

³ The receipts credited to the Revolving Fund include subsidized revenue of \$2,885,000 in 1992-93, \$4,704,000 in 1993-94, and \$2,798,000 in 1994-95.

⁴ The revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training is credited to the Consolidated Revenue Fund.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1994-95 are explained in the Program Overview.

Figure 21: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Language Training	29,967	455	31,465	462	(1,498)	(7)
Staff Training Subsidy	2,885	—	2,885	—	—	—
Total Appropriation	32,852	455	34,350	462	(1,498)	(7)
Staff Development and Training Revolving Fund						
Special Operating Agency						
Disbursements	15,099	145	14,611	142	488	3
Less: Receipts credited to Revolving Fund	15,660	—	14,457	—	1,203	—
Net Cash Required	(561)	145	154	142	(715)	3
Total Activity	32,291	600	34,504	604	(2,213)	(4)

Explanation of Change: Actual financial resource requirements were 6% lower than planned. The difference between actual 1992-93 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two sub-activities.

Language Training: Language training is provided through three program components.

Course delivery: Language training services are provided in the country's two official languages to clients in the Government of Canada's departments and agencies in the ten provinces and two territories.

The courses are provided free-of-charge in response to mandatory needs and the general needs of the overall administration. Courses are also provided on a cost-recovery basis in response to human resources planning needs and needs relating to employees' career aspirations.

Courses provided in response to mandatory and general needs are, for the most part, basic continuous courses that enable the participants to acquire the second-language abilities they need to function in their work environment and to attain the level of linguistic proficiency required for their position.

Owing to the level of mandatory demand for basic continuous courses in the National Capital Region and to workforce reduction, a waiting list in the NCR has continued to be an important concern of departments and of PSC authorities. Thanks to a series of actions that were taken, the number of clients on the waiting list was reduced from 110 in 1992-93 to 63 for the first 6 months of fiscal year 1993-94. A statistical overview is presented in Figure 22.

Figure 22: Provision of Language Training Courses – Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Mandatory:				
Number of students	2,169	2,159	2,647	2,334
Number of hours:				
Students	1,281,059	1,314,476	1,355,258	1,230,430
Groups	196,396	191,934	210,580	189,007
Discretionary:				
Number of students	2,335	2,525	3,144	3,261
Number of hours:				
Students	160,145	159,393	154,741	139,973
Groups	20,742	20,878	24,700	24,670

Orientation Services: These services carry out a mandatory staffing activity by determining, in accordance with the 1981 Exclusion Order, the ability of a candidate for a position that is to be staffed on a non-imperative basis to acquire the skills required for this position within the time prescribed under Treasury Board policy.

In addition, these services ensure the establishment of a training plan for each of these candidates and provide psychopedagogical assistance to Language Training Canada (LTC) students experiencing certain learning problems.

Course Development: This sector of Language Training Canada designs, develops and produces programs and courses to meet the second language training needs of the federal Public Service. It also develops evaluation tools for candidate placement, student progress and course assessment purposes.

The Communicative English at Work Program (CEWP) and its French-language counterpart, the Programme de base de français au travail (PBFT), are designed to help participants reach the A and B levels of bilingualism. The materials are now being marketed and can be purchased from Public Works and Government Services Canada (Canada Communication Group - Publishing). In this way, the parapublic and private sectors can obtain teaching and learning tools suited to the needs of the federal public servants they serve.

LTC is continuing to work on development of Level C of the PBFT and CEWP. These programs are put in place in teaching operations as the development work advances.

Language Training Canada is continuing to develop advanced educational tools. In 1993-94, it completed production of an educational courseware package for learning grammar. GIFT (Grammaire informatisée du français au travail) reflects the desire to provide materials for self-directed learning using the technology available in the workplace. GIFT is sold through Public Works and Government Services Canada (Canada Communication Group - Publishing). LTC has also begun planning an oral comprehension courseware package using CD-ROM technology and is currently working on the adaptation of its curriculum to meet the specific needs of EX minus 1 and 2 federal employees.

Staff Development and Training: Staff development and training is provided by Training and Development Canada, established as a Special Operating Agency on April 1, 1990, through two program components.

Provision of Courses and Services: This program component provides professional, technical, middle management, supervisory and related specialized training in subject areas such as finance, human resources management, training skills, materiel and project management, technology and information management. It also provides training consulting services as well as customized design, development and delivery of training courses for client departments. Advice and assistance on all facets of training are provided to departmental managers and administrative focal points, such as Treasury Board Secretariat. Beginning in 1993-94, a business renewal process was implemented to ensure continued delivery of effective training services. It includes such steps as consultation with clients and stakeholders, clear definition of business lines, and replacement of the registration system. Training and Development Canada continues to ensure access to training by Public Service employees across Canada by maintaining the NCR training centre and nine offices in the regions. During 1993-94, subsidy funding of \$1.6 million was provided for a pilot to improve access to training in the regions.

The number of courses given remains essentially the same (Figure 23) and customized training services are expected to show small increases due to marketing efforts and demand for more customized training.

Figure 23: Provision of Staff Training Courses – Statistical Overview

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Number of courses	1,602	1,526	1,526	1,511
Number of course-days offered	5,398	5,139	5,139	5,328
Number of participants	24,943	23,755	23,755	21,541
Average number of participants	15.6	15.6	15.6	14.3
Average cost per participant-day*	\$174	\$164	\$154	\$154

* One participant-day is equal to one participant attending one course-day. Average costs per participant-day for 1993-94 and 1994-95 are increasing by 6% due to investment activity; the additional costs will not result in course fee increases.

Course Development and Quality Assurance: This program component undertakes curriculum design and development according to the Systems Approach to Training. This approach is based on occupational and needs analysis as well as periodic evaluation and validation of courses to ensure that they meet service-wide needs. In 1993-94, the development of all planned courses and quality control activities was completed and projects were carried out related to the start-up of the Public Service Learning and Communication Network (RADIANT) in cooperation with other departments.

Figure 24: Distribution of Investments

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual* 1992-93
Training Programs Branch Revolving Fund			
Costs:			
Marketing	261	148	—
Information technology structure	410	800	—
Training management system	915	110	—
Efficiency review investments	67	325	—
	1,653	1,383	—
Benefits and savings:			
Net increase in sales	534	105	—
Funding from subsidies		368	—
Infrastructure cost reduction	351	77	—
	885	550	—
Net Cost **	768	833	—

* Business plan implemented in 1993-94.

** It is projected that net costs will be recovered in less than five years through increased sales and infrastructure cost reduction.

F. Administration

Objective

The objective of the Administration Activity is to provide policy and strategic direction and central services and systems in support of all PSC program activities.

Description

The Administration Activity includes the activities of the President and Commissioners, corporate policy and strategic planning, co-ordination of parts of the Official Languages Program for which the PSC is responsible, management systems and policies, and financial, human resources management, communications and other administrative and support services for the Commission.

For further details on the operation of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 19% of the total operational expenditures and 18% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$24.0 million (Figure 25) includes \$18.2 million or 76% for personnel costs.

Figure 25: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Executive Direction	2,190	35	2,257	35	2,242	29
Official Languages Secretariat	472	8	475	8	483	7
Common Services	21,302	317	24,264	333	23,820	356
Student Employment Programs	—	—	294	7	334	6
	23,964	360	27,290	383	26,879	398

¹ See Figure 29, page 50, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1994-95 are explained in the Program Overview.

Figure 26: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Executive Direction	2,242	29	2,259	35	(17)	(6)
Official Languages Secretariat	483	7	480	8	3	(1)
Common Services	23,820	356	23,288	369	532	(13)
Student Employment Programs	334	6	—	—	334	6
	26,879	398	26,027	412	852	(14)

Explanation of Change: Actual resource requirements were 3% higher than planned. The difference between actual 1992-93 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

The overall measure of efficiency for this Activity is expressed as the percentage of the total Commission full-time equivalent resources (Figure 27).

Figure 27: Total Full-Time Equivalents in the Administration Activity as a Percent of Total Full-Time Equivalents

	Projected 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Actual 1991-92
Full-time equivalents	360	383	398	405
Percentage of total Program full-time equivalents	17.5	17.4	17.1	17.9

Section III

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 28: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Appropriation			Revolving Fund		
	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Personnel						
Salaries and wages	88,677	98,613	98,931	8,758	8,483	7,399
Contributions to employee benefit plans	11,527	12,934	10,575	1,064	1,000	1,352
	100,204	111,547	109,506	9,822	9,483	8,751
Goods and services						
Transportation and communications	7,668	7,284	6,622	742	917	630
Information	2,870	2,366	2,243	458	471	290
Professional and special services	7,951	10,300	10,586	2,400	2,488	1,900
Rentals	2,089	1,866	1,928	2,037	2,038	1,984
Purchased repair and upkeep	895	952	1,770	47	197	39
Utilities, materials and supplies	3,130	3,086	2,412	435	785	540
Other subsidies and payments	2,156	4,043	2,052	614	574	601
	26,759	29,897	27,613	6,733	7,470	5,984
Total operating	126,963	141,444	137,119	16,555	16,953	14,735
Capital	1,385	5,713	10,043	800	950	364
Total Expenditures	128,348	147,157	147,162	17,355	17,903	15,099
Less: Receipts credited to revolving fund	—	—	—	16,608	17,071	15,660
Net budgetary expenditures	—	—	—	747	832	(561)
Revenue credited to the CRF ¹	1,100	1,100	1,117	—	—	—

¹ Revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training is credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF).

2. Personnel Requirements

Figure 29: Details of Personnel Requirements

	FTE ¹ Estimates 1994-95	FTE Forecast 1993-94	FTE Actual 1992-93	Current Salary Range ²	1994-95 Average Salary Provision
OIC Appointments ³	3	3	3	88,000 - 170,500	123,467
Executive ⁴	48	51	55	63,300 - 128,900	86,056
Scientific and Professional	367	433	454	19,270 - 128,900	51,408
Administrative and Foreign Service ⁵	1,045	996	1,009	15,981 - 75,002	48,756
Technical	35	64	81	16,608 - 75,927	39,709
Administrative Support	518	585	641	16,847 - 48,804	28,646
Operational	16	39	53	17,489 - 53,544	28,338
Hourly rated teachers	22	22	23	35,432 - 53,138	—
Students	—	7	6	—	—
	2,054	2,200	2,325		

¹ Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

² The "Current Salary Range" column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1993. The "Average Salary Provision" column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

³ This includes all those at the DM level and all GICs.

⁴ This includes all those at the EX-1 to EX-5 range inclusive.

⁵ This figure includes 241 Special Measures Initiatives Program full-time equivalents which are distributed throughout various occupational groups.

3. Distribution of Capital Expenditures

The following figure identifies the capital expenditures by activity and type of asset to be acquired for major capital projects for which the estimated total cost exceeds \$250,000.

Figure 30: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Staffing Programs			
Integrated Staffing System			
Project management	10	28	218
Program technology	51	1,871	6,551
Program professional services	100	2,078	3,131
Program training and travel	25	93	—
Interim mainframe costs	—	902	125
	186	4,972	10,025
Administration			
Replacement of Financial Management Information System			
EDP Equipment	—	—	158
EDP Software	—	—	25
Professional and Special Services	—	—	5
Other Related Expenditures	—	—	48
	—	—	236
	186	4,972	10,261

For details on the funding of the Integrated Staffing System Project, refer to the section on performance information and resource justification for the Staffing Programs Activity (page 28).

4. Details of Major Capital Projects

The following figure identifies each capital acquisition project for which the estimated total cost equals or exceeds \$250,000 and includes previously identified major capital projects until completion.

Figure 31: Details of Major Capital Projects by Activity

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1994	Estimates 1994-95	Future Year's Requirements
Staffing Programs					
Integrated Staffing System	15,108	18,406	4,972	186	—
Administration					
Financial Management Information System	615	617	—	—	—

5. Net Cost of Program

Figure 32: Estimated Net Cost of the Program for 1994-95

(thousands of dollars)					
Main Estimates 1994-95	Add Other Costs*	Total Program Cost	Less Revenue**	<u>Estimated Net Program Cost</u>	
				1994-95	1993-94
145,703	25,171	170,874	17,708	153,166	170,592

* Other costs of \$25,171,000 consist of:

- accommodation received without charge from Public Works and Government Services Canada; 20,311,000
- employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat; 4,312,000
- services provided without charge by the Department of Justice; 183,000
- cheque issue and other accounting services received without charge from Public Works and Government Services Canada; and 231,000
- employer's share of compensation costs paid by Human Resources Development. 134,000

** Revenues of \$17,708,000 consist of:

- receipts and revenues credited to the Revolving Fund; 13,810,000
- receipts credited directly to the Consolidated Revenue Fund; and 1,100,000
- subsidy funding. 2,798,000

6. Revolving Fund Financial Statements

Figure 33: Projected Use of Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1994		4,500
Deduct:		
Projected balance April 1, 1994	181	
Net deficit charged to appropriation authority for 1994-95	<u>(747)</u>	<u>(566)</u>
Projected balance March 31, 1995		3,934

Figure 34: Training Programs - Revolving Fund Statement of Operations (accrual basis)

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Revenue			
Course fees and services	13,810	12,400	12,742
Subsidy	2,798	4,704	2,885
Total revenue	16,608	17,104	15,627
Expenses			
Salaries and employee benefits	9,822	9,609	8,831
Transportation and Communications	742	917	630
Information	458	471	290
Professional and special services	2,400	2,488	1,900
Rentals	2,037	2,038	1,983
Purchased repairs and upkeep	47	197	39
Utilities, materials and supplies	551	832	467
Depreciation	518	477	280
Corporate administration and financial services	570	570	597
Other	44	4	4
Total expenses	17,189	17,603	15,021
(Surplus) deficit	581	499	(606)

Figure 35: Statement of Changes in Financial Position

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Working capital required (provided)			
Operations			
Net loss (income) for the year	581	499	(606)
Add: Items not requiring use of funds			
Provision for employee termination benefits	(116)	(126)	(38)
Depreciation	(518)	(477)	(280)
	(53)	(104)	(924)
Working capital requirements		(14)	(1)
Capital acquisitions	800	950	364
Net expenditure charged to Appropriation Authority	747	832	(561)

Figure 36: Training Programs Revolving Fund Balance Sheet

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
ASSETS			
Current			
Accounts receivable	3,625	3,625	3,639
Prepaid expenses	196	196	196
	3,821	3,821	3,835
Fixed (net)	2,057	1,775	1,302
Total Assets	5,878	5,596	5,137
LIABILITIES			
Current			
Accounts payable and accrued liabilities	2,144	2,144	2,144
Deferred revenue	93	93	93
	2,237	2,237	2,237
Long-term			
Provision for employee termination benefits	1,670	1,554	1,428
Total Liabilities	3,907	3,791	3,665
EQUITY OF CANADA			
Accumulated surplus	260	841	1,340
Accumulated net charge against the fund's authority	1,711	964	132
	1,971	1,805	1,472
Liabilities and Equity	5,878	5,596	5,137
Working capital ratio (current assets over current liabilities)	1.7	1.7	1.7
Accounts receivable average collection in days	69	77	75

References

Annual Report 1992, Public Service Commission of Canada, Minister of Supply and Services Canada, 1993, Cat. No. SC1-1992

Topical Index

Subject	Pages
Accelerated Economist Training Program	7, 22, 27, 36
Administration	47
Appeals and Investigations	6, 19, 37
Area of selection	18
Audit and Review	34
Business/Government Executive Exchange Program	31
Capital expenditures	28, 51, 52
Career Assignment Program	30
Deployment recourse	6, 18
Efficiency review	9, 12, 21
Employment equity	10, 17
Employment Equity Programs	7, 8, 11, 20, 25, 26, 27, 31, 50
Enhanced Recruitment and Referral	20
Executive Group	14, 22, 29, 30
Executive Programs	7, 17, 18, 20, 22, 29
External Recruitment and Development Programs	7, 22
Financial Management Information System	51, 52
Government Restructuring	6, 17
Integrated Staffing System	8, 10, 11, 21, 24, 25, 28, 51, 52
Interchange Canada	30
International Programs	31
Language training	9, 14, 41, 43
Management Trainee Program	7, 8, 20, 22, 27, 36
Mandate	13
PSC organization	15, 16
PSC responsibilities	14
Public Service Employment Act (PSEA)	13, 14, 16, 18, 27, 34, 37, 38, 39, 41
Public Service Employment Regulations (PSER)	6, 18, 34, 37, 39
Public Service Reform Act (PSRA)	6, 9, 10, 17, 18, 38
Recruitment	17
Special Measures Initiatives Program	7, 8, 20
Special Programs Unit	20, 31
Staff Development and Training	41, 45
Staff Development and Training Revolving Fund (Special Operating Agency)	4, 5, 9, 10, 12, 41, 42, 43, 49, 53, 55
Staffing Delegation	6, 17, 19, 35
Staffing Programs	24
Training and Development Canada	7, 19, 41, 42
Training Programs	41
Women's Career Counselling and Referral Bureau	20, 23, 31
Work Force Adjustment	35
Work Re-engineering	21, 36

Index par sujet

Sujet	Pages
Administration	48
Appels et Enquêtes	7, 19, 37
Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes	20, 23, 31
Cours et affectations de perfectionnement	30
Délégation de la dotation	6, 17, 19, 35
Dépenses en capital	28, 50, 52
Équité en matière d'emploi	7, 8, 1, 11, 17, 20
Examen de l'efficacité	9, 13, 22
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	4, 5, 9, 10, 12, 41, 42, 43, 54
Formation et Perfectionnement Canada	7, 20, 41, 42
Formation linguistique	41, 45
Groupe de la direction	9, 15, 41, 43
Loi sur la réforme de la fonction publique (LRRFP)	15, 22, 29, 30
Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	13, 14, 16, 18, 27, 38, 39, 41
Mandat	14
Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation	21
Organisation de la CFP	15
Programme de formation accélérée pour les économistes	7, 23, 27, 36
Programme de stagiaires en gestion	7, 8, 21, 23, 27, 36
Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale	31
Programme d'initiales de mesures spéciales	7, 8, 20, 25, 26, 27, 31, 51
Programme Échanges Canada	31
Programmes des cadres de direction	267, 17, 18, 20, 22, 29
Programmes de dotation	24
Programmes de recrutement externe et de perfectionnement	7, 23, 27
Programmes internationaux	31
Programmes de formation	41
Ramènage des effectifs	35
Recours en cas de mutation	6, 18
Recrutement	17
Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP)	6, 18, 34, 37, 39
Responsabilités de la CFP	14, 15
Restructuration du gouvernement	6, 17
Restructuration du travail	21, 36
Système de dotation intégré	8, 10, 12, 21, 24, 25, 28, 53
Système d'information financier	53
Unité des programmes spéciaux	20, 31
Vérification et Revue	34
Zone de sélection	18

Tableau 36 : Bilan du fonds renouvelable des programmes de formation

(en milliers de dollars)			
ACTIF			
À court terme	Comptes débiteurs	Frais payés d'avance	Immobilitisations (nettes)
3 639	3 625	196	3 835
196	3 625	196	1 302
PASSIF			
À court terme	Comptes créditeurs et charges à payer	Recettes différées	À long terme
2 144	2 144	93	1 428
93	2 144	2 237	3 665
2 237	2 237	1 670	3 907
2 237	2 237	1 554	3 791
AVOIR DU CANADA			
Total du passif			
1 340	260	841	1 971
132	1 711	1 805	5 878
1 472	5 878	5 596	5 137
Total du passif et le l'avoir			
Coefficient du fonds de roulement			
(l'actif à court terme divisé par le passif à court terme)			
1,7	1,7	1,7	1,7
Délai moyen (en jours) de recouvrement des créances			
75	69	77	75

Tableau 35 : État des variations de la situation financière

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
Fonds de roulement requis (fourni)		1994-1995	1993-1994	1992-1993
Fonctionnement				
Pertes (rentées) nettes pour l'année		581	499	(606)
Plus : Articles ne nécessitant pas le recours au fonds				
Provision pour les indemnités de cessation d'emploi		(116)	(126)	(38)
des employés				
Amortissement		(518)	(477)	(280)
Besoins du fonds de roulement		(53)	(104)	(924)
Acquisitions de capitaux		800	950	364
Dépenses nettes imputées sur l'autorisation de prélever des fonds		747	832	(561)

Tableau 33 : Utilisation prévue du fonds renouvelable

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1994	4 500
Diminution :	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1994	181
Déficit net à valoir sur les crédits autorisés pour 1994-1995	(747)
Solde prévu au 31 mars 1995	3 934

Tableau 34 : Programmes de formation - Etat des opérations du fonds renouvelable (comptabilité d'exercice)

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu 1993-1994	Réel 1992-1993
Revenu				
Frais de cours et services	13 810	12 400	12 742	
Subvention	2 798	4 704	2 885	
Revenu total	16 608	17 104	15 627	
Dépenses				
Traitements et avantages sociaux des employés	9 822	9 609	8 831	
Transports et communications	742	917	630	
Information	458	471	290	
Services professionnels et spéciaux	2 400	2 488	1 900	
Location	2 037	2 038	1 983	
Services de réparation et d'entretien	47	197	39	
Services publics, fournitures et approvisionnements	551	832	467	
Amortissement	518	477	280	
Administration ministérielle et services financiers	570	570	597	
Autres	44	4	4	
Total des dépenses	17 189	17 603	15 021	
(Excédent) déficit	581	499	(606)	

4. Détail des grands projets d'immobilisations

Le tableau suivant présente les projets d'acquisition d'immobilisations dont le coût total prévu est de 250 000 \$ ou plus et comprend les grands projets d'immobilisations annoncés antérieurement et non achevés.

Tableau 31 : Détail des grands projets d'immobilisations par activité

(en milliers de dollars)				
Programmes de dotation	Système de dotation intégré	Administration	Système d'information financier	5. Coût net du Programme
Coût total	estimatif précédent	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1994	Budget des dépenses 1994-1995
Besoins des années futures				
—	15 108	18 406	4 972	186
—	615	617	—	—

Tableau 32 : Coût net estimatif du Programme pour 1994-1995

(en milliers de dollars)				
Budget principal 1994-1995	Plus autres coûts*	Coût total du Programme	Moins recettes**	Coût net estimatif du Programme 1993-1994
145 703	25 171	170 874	17 708	153 166
				170 592

* Les autres coûts de 25 171 000 \$ comprennent :

- des locaux fournis sans frais par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ;
- les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor;
- des services fournis sans frais par le ministère de la Justice;
- l'émission des chèques et d'autres services comptables fournis sans frais par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- la contribution de l'employeur aux dédommagements payés par Perfectionnement des ressources humaines.

** Les recettes de 17 708 000 \$ comprennent :

- les recettes à valoir sur le fonds renouvelable;
- les recettes à valoir directement sur le Trésor;
- la subvention.

3. Répartition des dépenses en capital

Le tableau suivant indique la répartition des dépenses en capital par activité et selon le genre de biens à acquérir pour un projet majeur dont le coût total prévu dépasse 250 000 \$.

Tableau 30 : Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)			
Programmes de dotation			
Système de dotation intégré	Budget des dépenses		
	1993-1994	1994-1995	1992-1993
	Prévu		Réel
Gestion du projet	28	10	218
Technologie du programme	1 871	51	6 551
Services professionnels du programme	2 078	100	3 131
Formation et voyages dans le cadre du programme	93	25	—
Coûts provisionnaires du processeur central	902	—	125
<hr/>			
Administration	4 972	186	10 025
Remplacement du système d'information financier	—	—	—
Matériel informatique	—	—	158
Logiciels	—	—	25
Services professionnels et spéciaux	—	—	5
Autres coûts connexes	—	—	48
<hr/>			
	4 972	186	236
	10 261		

Pour des détails sur le financement du projet du Système de dotation intégré, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources de l'activité Programmes de dotation (page 28).

Tableau 29 : Détail des besoins en personnel

Provision pour le traitement annuel moyen 1994-1995	Echelle des traitements actuelle?	ÉTP Réel 1992-1993	ÉTP Prévu 1993-1994	ÉTP Budget des dépenses 1994-1995	Nominations par décret du Conseil?	Direction ⁴	Scientifique et professionnelle	Administration et service extérieur ⁵	Technique	Soutien administratif	Exploitation	Professeurs rémunérés à l'heure	Étudiants
123 467		3	3	3		48	367	1 045	35	518	16	22	—
86 056		55	51	433		48	433	996	64	585	39	22	7
51 408		454		433		48	433	996	64	585	39	22	7
48 756		15 981 - 75 002	1 009	996		48	433	996	64	585	39	22	7
39 709		16 608 - 75 927	81	64		48	433	996	64	585	39	22	7
28 646		16 847 - 48 804	641	585		48	433	996	64	585	39	22	7
28 338		17 489 - 53 544	53	39		48	433	996	64	585	39	22	7
—		35 432 - 53 138	23	22		48	433	996	64	585	39	22	7
—		—	6	—		48	433	996	64	585	39	22	7

- 1 L'expression «équivalent à temps plein» (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP traduit la durée du travail fournie par l'employé chaque semaine en appliquant le coefficient des heures de travail désignées aux heures de travail prévues. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.
- 2 La colonne «Echelle des traitements actuelle» indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1993. La colonne «Provision pour le traitement annuel moyen» indique les coûts salariaux de base estimatifs, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.
- 3 Comprend tous les sous-ministres et tous les postes de la gouverneur en Conseil à tous les niveaux.
- 4 Comprend tous les postes des niveaux EX-1 à EX-5, inclusivement.
- 5 Comprend 241 équivalents à temps plein pour le Programme d'initiatives de mesures spéciales, répartis dans les différents groupes professionnels.

Section III

Renseignements supplémentaires

- A. Aperçu des ressources du Programme
- I. Besoins financiers par article

Tableau 28 : Besoins financiers par article

(en millions de dollars)		Crédits				Fonds renouvelable	
		Budget des dépenses		Prévu		Budget des dépenses	
		1994-1995	1993-1994	1992-1993	1994-1995	1993-1994	1992-1993
Personnel							
Traitements et salaires	88 677	98 613	98 931	8 758	8 483	7 399	
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11 527	12 934	10 575	1 064	1 000	1 352	
Biens et services	100 204	111 547	109 506	9 822	9 483	8 751	
Transports et communications	7 668	7 284	6 622	742	917	630	
Information	2 870	2 366	2 243	458	471	290	
Services professionnels et spéciaux	7 951	10 300	10 586	2 400	2 488	1 900	
Location	2 089	1 866	1 928	2 037	2 038	1 984	
Achat de services de réparation et d'entretien	895	952	1 770	47	197	39	
Services publics, fournitures et approvisionnements	3 130	3 086	2 412	435	785	540	
Autres subventions et paiements	2 156	4 043	2 052	614	574	601	
Total des dépenses de fonctionnement	126 963	141 444	137 119	16 555	16 953	14 735	
Capital	1 385	5 713	10 043	800	950	364	
Total des dépenses	128 348	147 157	147 162	17 355	17 903	15 099	
Moins : Recettes à valoir sur le fonds renouvelable	—	—	—	16 608	17 071	15 660	
Depenses nettes	—	—	—	747	832	(561)	
Recettes à valoir directement sur le Trésor ¹	1 100	1 100	1 117	—	—	—	

¹ Les recettes récupérées pour les codis directs reliés à la prestation de la formation linguistique facultative sont portées au crédit du Trésor.

Tableau 26 : Résultats financiers de 1992-1993

(en milliers de dollars)		1992-1993	
		Budget des dépenses	Réel
		\$	ÉTP
Haute direction	(6)	2 242	29
Secrétariat des langues officielles	(1)	483	7
Services communs	(13)	23 820	356
Programmes d'emplois pour étudiants	6	334	6
	(14)	26 879	398
		26 027	412
		852	
	(14)		

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources ont été de 3 % supérieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1992-1993 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

La mesure globale de l'efficacité pour cette activité s'exprime par un pourcentage du total des ressources de la Commission en équivalents à temps plein (tableau 27).

Tableau 27 : Total des équivalents à temps plein de l'activité Administration exprimé en pourcentage du total des équivalents à temps plein du Programme

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
	1994-1995	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Équivalents à temps plein	360	383	398	405
Pourcentage du total des équivalents à temps plein du Programme	17,5	17,4	17,1	17,9

Objetif

L'objectif de l'activité Administration est de fournir une orientation politique et stratégique ainsi que des services et systèmes centraux pour appuyer toutes les activités du programme de la Commission.

Description

L'activité Administration englobe les activités du président et des commissaires, la planification politique et stratégique de l'organisme, la coordination de certaines parties du Programme de langues officielles et la responsabilité incombant à la CFP, les systèmes et politiques de gestion, ainsi que les services financiers, la gestion des ressources humaines, les communications et les autres services administratifs et de soutien de la Commission.

Pour de plus amples renseignements, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 19 % des dépenses totales de fonctionnement et 18 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 24 millions de dollars (voir tableau 25), dont 18,2 millions de dollars, soit 76 %, pour les frais de personnel.

Tableau 25 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réel	
		1994-1995	ÉTP ¹	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Haute direction	2 190	35	2 257	35	2 242	29	
Secrétariat des langues officielles	472	8	475	8	483	7	
Services communs	21 302	317	24 264	333	23 820	356	
Programmes d'emplois pour étudiants	—	—	294	7	334	6	
	23 964	360	27 290	383	26 879	398	

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1994-1995 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Tableau 24 : Répartition des investissements

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel*	
1994-1995	1993-1994	1992-1993	
Fonds renouvelable de la Direction générale des programmes de formation			
Coûts:			
Promotion	261	148	—
Structure de la technologie de l'information	410	800	—
Système de gestion de la formation	915	110	—
Investissements dans l'examen de l'efficacité	67	325	—
Bénéfices et économies :			
Augmentation nette des ventes	534	105	—
Financement provenant de subventions		368	—
Réduction des coûts d'infrastructure	351	77	—
Coût net **	885	550	—
	768	833	—

* Plan d'entreprise mis en oeuvre en 1993-1994.

** D'après les projections, les coûts nets seront recouverts en moins de cinq ans grâce à une augmentation des ventes et à la réduction des coûts d'infrastructure.

Tableau 23 : Prestation de cours de formation du personnel - Aperçu statistique

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
	1994-1995	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Nombre de cours	1 602	1 526	1 526	1 511
Nombre de jours-cours offerts	5 398	5 139	5 139	5 328
Nombre de participants	24 943	23 755	23 755	21 541
Nombre moyen de participants	15,6	15,6	15,6	14,3
Coût moyen par jour-participant*	174\$	164\$	154\$	154\$

* Un jour-participant correspond à un participant assistant à un jour-cours. Les coûts moyens par jour-participant augmentent de 6 % en 1993-1994 et 1994-1995 en raison de l'activité d'investissement; l'augmentation des coûts n'entraînera pas une majoration des frais de cours.

Elaboration des cours et assurance de la qualité : Cette composante est chargée de la conception des programmes d'études et de l'élaboration des cours conformément à l'Approche systémique en formation. Cette approche se fonde sur une analyse des emplois et des besoins ainsi que sur l'évaluation et la validation périodiques des cours pour veiller à ce qu'ils répondent toujours aux besoins de l'ensemble de la fonction publique. En 1993-1994, l'élaboration de tous les cours prévus et des activités d'assurance de la qualité a été achevée et des projets ont été réalisés relativement au lancement du Réseau de formation et de communication de la fonction publique (RADIAN) en collaboration avec d'autres ministères.

gouvernementaux Canada (Groupe Communication Canada - Édition). De cette manière, les secteurs parapublics et privés peuvent se procurer des outils d'enseignement et d'apprentissage adaptés aux besoins des fonctionnaires fédéraux qu'ils desservent.

FLC poursuit l'élaboration du niveau C du PBFT et du CEWP. Ces programmes sont implantés dans les opérations d'enseignement au fur et à mesure que le travail d'élaboration avance.

Formation linguistique Canada continue d'élaborer des outils pédagogiques de pointe. En 1993-1994, elle a produit un didacticiel pour l'apprentissage de la grammaire, GIFT (Grammaire informatisée du français au travail) s'inscrivant dans une volonté d'offrir du matériel d'auto-apprentissage en recourant à la technologie disponible en milieu de travail. GIFT est vendu par l'entremise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (Groupe Communication Canada - Édition). FLC a aussi commencé à planifier un didacticiel de compréhension orale faisant usage de la technologie CD-ROM, et elle s'emploie actuellement à adapter son programme pour répondre aux besoins particuliers des fonctionnaires fédéraux de niveaux EX moins 1 et EX moins 2.

Perfectionnement et formation du personnel : La formation et le perfectionnement du personnel sont assurés par Formation et Perfectionnement Canada, devenu organisme de service spécial le 1er avril 1990, par le truchement de deux composantes de programme.

Prestation de cours et de services : Cette composante offre des cours de formation professionnelle et technique, des cours sur la gestion intermédiaire et la supervision ainsi que des cours spécialisés portant notamment sur les finances, la gestion des ressources humaines, les techniques de formation, la gestion de matériel et de projet, et la gestion de la technologie et de l'information. Elle fournit aussi des services de consultation en formation ainsi que des services personnalisés de conception, d'élaboration et d'animation de cours de formation pour des ministères clients. Elle assure aide et conseil, sur tous les aspects de la formation aux gestionnaires et aux interlocuteurs administratifs principaux, tels que le Secrétaire du Conseil du Trésor. En 1993-1994 a été mis en oeuvre un processus de renouvellement opérationnel afin de garantir la continuation de la prestation de services de formation de qualité. Il comprend des mesures telles que la consultation de la clientèle et des intervenants, la définition claire des domaines opérationnels et le remplacement du système d'inscription. Formation et Perfectionnement Canada continue d'assurer l'accès à la formation des membres de la fonction publique de tout le Canada grâce à son centre de formation de la RCN et à ses neuf bureaux dans les régions. En 1993-1994, une subvention de 1,6 million de dollars a été affectée à un projet pilote visant à améliorer l'accès à la formation dans les régions.

Le nombre de cours donnés reste essentiellement le même (tableau 23) et les services de formation sur mesure devraient présenter de légères augmentations attribuables aux efforts de promotion et à la demande accrue de formation sur mesure.

Les cours en réponse aux besoins statutaires et généraux sont, pour la majeure partie, des cours de base continus qui permettent aux participants d'acquérir les compétences nécessaires en langue seconde pour fonctionner en milieu de travail et pour atteindre le niveau de compétence linguistique exigé de leur poste.

Étant donné le niveau de la demande statutaire pour des cours de base continus dans la région de la Capitale nationale et la réduction des effectifs, une liste d'attente dans la RCN a continué d'être une importante préoccupation des ministères et des autorités de la CFP. Une série de mesures a permis de ramener le nombre de clients en attente de 110 en 1992-1993 à 63 pour les six premiers mois de l'exercice 1993-1994. Voir l'aperçu statistique au tableau 22.

Tableau 22 : Prestation de cours de langue - Aperçu statistique

Formation statutaire :		Formation non statutaire :		Formation statutaire :		Formation non statutaire :	
Nombre d'étudiants	Nombre d'heures :	Étudiants	Groupes	Nombre d'étudiants	Nombre d'heures :	Étudiants	Groupes
2 169	2 159	1 314 476	196 396	2 335	3 144	160 145	20 742
2 647	2 647	1 355 258	210 580	2 525	3 144	159 393	24 878
2 334	2 334	1 230 430	189 007	3 261	3 261	139 973	24 700
							24 670

Services d'orientation : Ces services exercent d'abord une activité statutaire de dotation en déterminant, en vertu du Décret d'exemption de 1981, l'aptitude du candidat à un poste de dotation non impérative à acquérir les compétences requises pour ce poste à l'intérieur du temps déterminé par la politique du Conseil du Trésor.

Ces services assurent de plus l'établissement d'un plan de formation pour chacun de ces candidats, ainsi que le traitement psycho-pédagogique des étudiants de Formation linguistique Canada (FLC) qui éprouvent certains problèmes d'apprentissage.

Elaboration des cours : Cette composante de Formation linguistique Canada conçoit, élabore et produit des programmes et des cours pour répondre aux besoins de formation en langue seconde de la fonction publique fédérale. Elle met également au point des outils d'évaluation pour le placement des candidats, le progrès des étudiants et l'évaluation des cours.

Le Programme de base de Français au travail (PBT) et son pendant anglais Communicative English at Work Program (CEWP) visent à aider ceux qui les suivent à atteindre les niveaux A et B de bilinguisme. Le matériel a été mis en marché et est présentement vendu par Travaux publics et Services

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour l'exercice 1994-1995 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Tableau 21 : Résultats financiers en 1992-1993

(en milliers de dollars)		1992-1993			
		Budget des dépenses	Réel	Budget des dépenses	Différence
		\$	ÉTP	\$	ÉTP
Formation linguistique	29 967	455	31 465	462	(1 498)
Formation du personnel (subvention)	2 885	—	2 885	—	—
Total des crédits	32 852	455	34 350	462	(1 498)
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel					
Organisme de service spécial					
Déboursés	15 099	145	14 611	142	488
Moins : Recettes créditées au Fonds renouvelable	15 660	—	14 457	—	1 203
Besoins de trésorerie nets	(561)	145	154	142	(715)
Total pour l'activité	32 291	600	34 504	604	(2 213)
					(4)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été de 6 % inférieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles en 1992-1993 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Formation linguistique : La formation linguistique est fournie par l'entremise de trois composantes de programme.

Prestation de cours : Les services de formation linguistique sont dispensés dans les deux langues officielles du pays à la clientèle des ministères et organismes du gouvernement du Canada dans les dix provinces et les deux territoires.

Les cours sont offerts sans frais en réponse aux besoins statutaires et aux besoins généraux de l'administration générale. Les cours sont aussi offerts en recouvrement de coûts en réponse aux besoins de la planification des ressources humaines et aux besoins professionnels des employés.

42 (Commission de la fonction publique)

- 2 Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.
- 3 Le Conseil du Trésor a approuvé l'établissement, le 1^{er} avril 1990, de l'organisme de service spécial (OSS) chargé de la formation et du perfectionnement du personnel, en tant qu'entité organisationnelle au sein de la Direction générale des programmes de formation et de la Commission de la fonction publique.
- 4 Les recettes créditées au Fonds renouvelable comprennent une subvention en remplacement de recettes de 2 885 000 \$ en 1992-1993, de 4 704 000 \$ en 1993-1994 et de 2 798 000 \$ en 1994-1995.
- 5 Les recettes nettes après paiement des coûts directs associés à la prestation de la formation linguistique facultative sont créditées au Trésor.

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réel	
	\$	ÉTP ¹	\$	ÉTP	\$	ÉTP	
Formation linguistique (crédits)	27 934	418	30 987	443	29 967	455	
Formation du personnel (subvention)	2 798	—	4 704	—	2 885	—	
Total des crédits	30 732	418	35 691	443	32 852	455	
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel							
Organisme de service spécial ²							
Déboursés	17 355	153	17 903	154	15 099	145	
Moins : Recettes créditées au Fonds renouvelable ³	16 608	—	17 071	—	15 660	—	
Besoins de trésorerie nets	747	153	832	154	(561)	145	
Total pour l'activité	31 479	571	36 523	597	32 291	600	
Recettes créditées au Trésor ⁴	1 100	—	1 100	—	1 117	—	

Tableau 20 : Sommaire des ressources de l'activité

dollars et par une subvention de 2,8 millions de dollars. (Pour plus de renseignements sur les besoins financiers par article, voir le tableau 28.) Formation et Perfectionnement Canada a entrepris un processus de renouvellement opérationnel qui le forcera à puiser à même le fonds renouvelable pour financer ses investissements (tableau 24) dans la promotion, dans la technologie de l'information, dans un meilleur système de gestion de la formation et dans la révision de l'élaboration de cours en vue de garantir le futur afflux de recettes et la réduction des coûts d'infrastructure. Le montant à prélever sur le Trésor est de 832 000 \$ en 1993-1994 et de 747 000 \$ en 1994-1995; ces investissements se solderont par des mouvements positifs de la trésorerie en 1995-1996 et 1996-1997. Des initiatives d'accroissement de l'efficacité telles que la restructuration des processus seront achevées en 1994-1995.

La subvention accordée à Formation et Perfectionnement Canada sert à financer les activités requises pour assumer le rôle et les responsabilités attribués à la Commission qui ne peuvent être financées par la contribution des utilisateurs. Parmi ces activités figurent l'accès équitable aux cours par les deux collectivités de langues officielles et les personnes handicapées; l'analyse, la conception, l'élaboration et la mise à jour du matériel pédagogique; la prestation de services centraux aux ministères et organismes, dont la tenue d'un centre de référence pour la formation, la prestation de services d'information et l'élaboration de techniques de formation; ainsi que l'appui ministériel grâce au contrôle de la qualité et à l'accréditation des cours.

Les dépenses du Fonds renouvelable sont présentées selon la comptabilité de caisse (voir tableau 20) et selon la comptabilité d'exercice (voir tableau 34). Les prévisions de dépenses pour 1994-1995 sont de 9,8 millions de dollars, ou 57 %, pour les frais de personnel, et de 7,5 millions de dollars, soit 43 %, pour les dépenses non salariales; elles sont compensées par des recettes de 13,8 millions de

L'activité Programmes de formation représente 24 % du total des dépenses du Programme et 28 % des effectifs de la Commission pour 1994-1995, y compris Formation et Perfectionnement Canada. L'organisme de service spécial responsable de la formation et du perfectionnement du personnel. La sous-activité Formation linguistique est financée par crédits, tandis que les recettes sont récupérées pour les coûts directs de la formation linguistique facultative et portées au crédit du Trésor. Formation et Perfectionnement Canada est chargé du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel et est autorisé à retirer jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor. Les utilisateurs doivent payer les services de formation et de perfectionnement et les services connexes selon les tarifs approuvés chaque année par le président de la Commission de la fonction publique. Le déficit prévu du Fonds renouvelable et les prévisions connexes sur les données de rendement pour 1994-1995 sont fondés sur aucune augmentation des tarifs.

Sommaire des ressources

Pour plus de renseignements sur les opérations, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Formation et perfectionnement du personnel : Cette sous-activité assure la formation professionnelle et technique, la formation en matières de politiques, la formation en gestion intermédiaire et en supervision, la formation connexe spécialisée ainsi que des services de formation dans les deux langues officielles à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux du pays, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères. Elle offre des cours adaptés aux besoins professionnels et de perfectionnement des ministères ainsi qu'une gamme de services ayant trait à la formation, notamment les services de consultation, d'information et de coordination.

Formation linguistique : Cette sous-activité assure la formation linguistique obligatoire et facultative dans les deux langues officielles ainsi que des services connexes de formation linguistique et d'orientation, conformément à la politique gouvernementale, pour répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux. Elle assure la prestation de cours de langue second conçus en fonction des besoins linguistiques reliés au travail des ministères, ainsi qu'un éventail de services de consultation, d'information et de coordination relatifs à la formation linguistique.

L'activité Programmes de formation comprend deux sous-activités :

Description

L'objectif de l'activité Programmes de formation est d'améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et de leur permettre de satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou de ceux auxquels ils aspirent, le tout en fonction des politiques du Conseil du Trésor, de la Loi sur les langues officielles, de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et des besoins des ministères.

Objectif

* Une affaire est jugée classée lorsque aucune autre intervention n'est requise de la part de l'unité d'enquête.				** Depuis le 1 ^{er} juin 1993, la Direction des enquêtes n'a plus à assumer cette responsabilité.
Demandes concernant le paragraphe 21(1) : **				
Nombre de plaintes	3 013	2 620	2 981	2 447
Nombre d'affaires ouvertes	626	544	459	437
Nombre d'affaires en instance (au 31 mars)	527	393	277	246
Nombre d'affaires classées*	492	428	428	441
Nombre de demandeurs				
Nombre d'affaires ouvertes	n/d	301	1 297	1 259
Nombre d'affaires en instance	n/d	0	78	80
Nombre d'affaires classées	n/d	174	614	521

Tableau 19 : Enquêtes - Aperçu statistique

En ce qui concerne le nombre de demandes d'avis de la Commission, une légère augmentation de 3 % par rapport à 1991-1992 a été observée.

En 1992-1993, le temps moyen d'achèvement d'une enquête a été de 173 jours, contre 183 en 1991-1992. L'augmentation de la productivité est principalement attribuable à une meilleure gestion des cas, au contrôle et à l'examen des opérations, à la délégation des pouvoirs aux régions et à l'utilisation de la médiation sans égard à la responsabilité (résolution de problèmes). En fait, 24 % des cas réglés en 1992-1993 l'ont été par la médiation.

	Projeté 1994-1995	Prévu 1993-1994 ¹	Réel 1992-1993	Réel 1991-1992
Cas de sélection susceptibles d'appel	7 000	7 200	8 801	8 017
Cas de sélection ayant fait l'objet d'un appel	1 400	1 460	1 787	1 410
Nombre d'appels	2 400	2 500	3 005	2 665
Décisions rendues ²	775	775	955	844
Appels:				
Accueillis	375	420	553	432
Rejetés	575	600	988	693
Retirés par l'appelant	975	950	1 543	977
Irrecvables	375	385	486	547
Décisions rendues conformément à la norme ³ :				
Article 21	80 %	84 %	85,8 %	90 %
Article 31	n/d	100 %	89,7 %	80 %

¹ Il se peut que les prévisions pour 1993-1994 n'indiquent pas toujours l'augmentation prévue puisque les quelque 960 appels interjetés par les employés de Douanes et Accise et visant quelque 138 cas de sélection ont été réglés au cours des deux dernières années.

² Le nombre d'appels est plus grand que le nombre de décisions parce qu'une même décision peut s'appliquer à plusieurs appels.

³ Voici les normes : 85 % des décisions d'appel visées à l'article 21 doivent être rendues dans les 10 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve; 85 % des décisions d'appel visées à l'article 31 doivent être rendues dans les 20 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve. L'expérience démontre que ces normes constituent l'objectif le plus réaliste possible pour assurer la qualité du service.

Enquêtes : Cette sous-activité instruit et règle, par médiation et conciliation, toutes les plaintes concernant des processus de dotation non susceptibles d'appel et toute autre question liée à l'application de la Loi et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. De plus, en vertu d'un décret du conseil, les plaintes de harcèlement dans le milieu de travail pour des motifs autres que ceux interdits par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* sont examinées.

Le 1^{er} juin 1993, la Direction a cessé d'avoir la responsabilité de formuler des avis aux termes de l'article 21 par suite d'une révision de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. En 1992-1993, le nombre de plaintes a augmenté de 22 % par rapport à 1991-1992. En 1993-1994, bien qu'on ait prévu une légère diminution de 12 % par rapport à l'année précédente, le nombre global de dossiers ouverts a augmenté. Fait à noter, le nombre des cas relevant du harcèlement en milieu de travail a augmenté de 80 % par rapport au dernier exercice et représente actuellement environ 50 % de la charge de travail. Les ministères incapables de faire face à la complexité de certaines plaintes et désireux d'éviter un processus d'enquête souvent fertile en stress ont plus souvent déferé les plaintes à la direction générale.

Tableau 17 : Résultats financiers en 1992-1993

(en milliers de dollars)		1992-1993			
		Budget des dépenses		Réel	
		ÉTP	\$	ÉTP	\$
Appels	2 085	29	2 356	51	2 904
Enquêtes	3 233	49	329	88	58
		(10)	(271)		(8)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été de 1 % supérieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1992-1993 et le Budget des dépenses est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Appels : Cette sous-activité enquête et statue sur des appels de nominations faites ou proposées (article 21 de la LEFP). Le tableau 18 donne un aperçu statistique des activités de cette composante.

Les décisions sont rendues dans les délais prévus. Les efforts visant à améliorer l'efficacité du traitement des appels se sont poursuivis en 1992-1993. Un projet pilote portant sur la communication intégrale de la preuve préalable à la détermination d'une date d'audition de la cause a été entrepris. Le temps moyen requis pour inscrire un appel en vue d'une audition a compté de la date à laquelle les parties demandent une audition s'établit à environ 30 jours ouvrables. Les efforts soutenus pour encourager la communication de la preuve a fait que le taux d'appels retirés avant l'établissement d'une date d'audition est de 35 %. On ne prévoit pas que ce taux augmentera davantage puisqu'il y a maintenant divulgation de renseignements dans presque tous les cas. Les cas pour lesquels une décision est rendue sont ceux qui ne sont pas retirés, et les points en litige sont plutôt complexes.

Le nombre de cas susceptibles d'appel a diminué de 20 %, par conséquent, le nombre de cas de sélection ayant fait l'objet d'un appel a diminué de 16 % et le nombre de décisions rendues a diminué de 18 %.

La promulgation de la *Loi sur la réforme de la fonction publique* s'est soldée par de nouveaux droits d'appel dans les cas qui devaient auparavant faire l'objet d'une demande d'avis de la Commission. Il y a eu une augmentation de la charge de travail liée à cette sous-activité.

Des ressources considérables sont consacrées pour mieux faire comprendre le processus des appels. L'Atelier sur les appels, un cours de trois jours, a été offert régulièrement, et des séances de formation ont aussi été données aux ministères et aux syndicats qui en ont fait la demande. La publication du bimensuel *Info*, qui résume les grandes décisions d'appel et fournit un sommaire d'enquêtes, et la publication des *Décisions des comités d'appel*, un trimestriel présentant le texte intégral des décisions importantes, ont été maintenues.

publication du bimensuel *Info*, qui résume les grandes décisions d'appel et fournit un sommaire d'enquêtes, et la publication des *Décisions des comités d'appel*, un trimestriel présentant le texte intégral des décisions importantes, ont été maintenues.

Objectif

L'objectif de l'activité Appels et Enquêtes est de veiller à ce que les appels interjetés par les fonctionnaires en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ou les plaintes déposées par les fonctionnaires ou les postulants de l'extérieur concernant l'application de la LEFP pour les questions non susceptibles d'appel ou relatives au harcèlement de la personne soient traités avec équité, rapidité et impartialité, et d'adopter des mesures appropriées pour favoriser le règlement à l'amiable de ces questions.

Description

L'activité Appels et Enquêtes, grâce à la mise sur pied de comités indépendants, comprend l'audition d'appels interjetés par les fonctionnaires à propos de présumées infractions à la *Loi* et au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* en ce qui concerne les nominations. Elle comprend aussi la tenue d'enquêtes sur des plaintes de présumées irrégularités dans les processus de dotation et de harcèlement en milieu de travail. Elle vise enfin à dispenser aux ministères, aux syndicats et aux personnes intéressées la formation, les conseils et l'aide nécessaires.

Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 4 % des dépenses totales de fonctionnement et 4 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 4,9 millions de dollars (voir tableau 16), dont 4,3 millions de dollars, soit 89 %, pour les frais de personnel.

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
	Budget des dépenses		Prévu		Réal
	1994-1995	1993-1994	1992-1993		
	\$	ÉTP*	\$	ÉTP	\$
Appels	1 995	32	2 220	33	2 085
Enquêtes	2 893	48	3 090	48	3 233
	4 888	80	5 310	81	5 318
					80

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1994-1995 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Vérification interne : Les projets de vérification interne suivants ont été menés à bien en 1993-1994 :

- consultation des intervenants et vérification de la Direction générale des programmes des cadres de direction;
- examen opérationnel et administratif de la Direction générale des appels et enquêtes;
- examen organisationnel et opérationnel de la Direction de l'élaboration des politiques et programmes de dotation;
- examen des services de soutien communs régionaux;
- examen de l'élaboration des systèmes du projet de Système de dotation intégré;
- vérification de la politique de réaménagement des effectifs.

En 1994-1995, la fonction Vérification interne procédera à des vérifications dans toute la Commission en continuant de rechercher principalement la productivité et le service.

Évaluation de programmes : En 1993-1994 ont été menées à bien des évaluations des programmes spécialisés de recrutement et de perfectionnement de la CFP, du Programme de stagiaires en gestion (PSG) et du Programme de formation accélérée pour les économistes (FFAE). Les résultats ont été intégrés à un examen plus vaste des efforts de la CFP dans le domaine du recrutement externe (PSG, FFAE, recrutement postsecondaire (RPS), Coop et PEBAC), l'accent étant mis sur les stratégies appropriées pour les années 1990.

Une évaluation des opérations régionales de dotation a été menée à bien en collaboration avec le projet de réorganisation du travail de la Direction générale des programmes de dotation. Des examens thématiques de questions de dotation particulières qui touchent plus d'un ministère et qui préoccupent la gestion ont également été effectués.

Pour 1994-1995, l'objet principal de l'évaluation des programmes de la Commission et des examens thématiques sera le rendement de programme, la valeur ajoutée, le rapport coût-efficacité, la prestation des services, le service au public et l'identification des résultats obtenus.

Tableau 14 : Résultats financiers en 1992-1993

(en milliers de dollars)				
1992-1993				
Réal		Budget des dépenses		Différence
\$	ÉTP	\$	ÉTP	
4 169	60	4 587	71	(418)
Vérification et Revue				
(11)				

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été inférieurs de 9 % à ce qui avait été prévu. La différence entre les dépenses réelles de 1992-1993 et le Budget des dépenses est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

Opérations de vérification externe : Les ministères visés par une vérification en 1993-1994 représentent environ 17 % de tous les emplois dans la fonction publique. Le suivi de la vérification, mis sur pied en collaboration avec la Direction générale des programmes de dotation, a permis d'éliminer presque toute nécessité de mener des postvérifications de la dotation.

La dotation est examinée dans tous les ministères; les éléments peuvent être limités, selon la portée de l'autorévision menée par le ministre et les questions auxquelles la Commission accorde une attention particulière. Dans l'optique de la nouvelle approche privilégiant la délégation, des ententes seront négociées avec les ministères pour les aider à rendre compte.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique ont suspendu les activités de vérification dans les domaines de la classification, de la formation, de la planification des ressources humaines et des conflits d'intérêts pour la période allant de mai 1992 à avril 1993, sauf dans des cas précis. Cette mesure vise à permettre aux deux organismes centraux d'élaborer conjointement un cadre de responsabilité et des indicateurs de rendement s'appliquant à la gestion des ressources humaines.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique ont effectué une étude conjointe sur le réaménagement des effectifs.

Tableau 15 : Vérifications externes terminées* - Aperçu statistique

Vérifications			
Postvérifications et vérifications spéciales			
Projet 1994-1995	15		1
Prévu 1993-1994	9		3
Réal 1992-1993	11		5
Réal 1991-1992	11		6

* Une vérification est terminée lorsque l'administrateur général est informé des résultats définitifs de la vérification et a reçu une copie du rapport final.

Objetif

L'objectif de l'activité Vérification et Revue est de veiller à ce que les activités régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique respectent les exigences de la loi et de la politique de la Commission de la fonction publique, de vérifier, pour le compte du Secréariat du Conseil du Trésor, la mesure dans laquelle les ministères se conforment à certaines politiques et procédures de gestion du personnel, ainsi que de vérifier et d'évaluer méthodiquement les programmes, politiques et pratiques de la Commission afin de déterminer combien efficacement ils répondent à leurs objectifs et avec quel degré d'efficacité ils sont administrés.

Description

L'activité Vérification et Revue comprend l'évaluation des pratiques et procédures de dotation dans les ministères et à la Commission de façon à déterminer si les nominations sont conformes à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique ainsi qu'aux politiques de la Commission. Elle comprend aussi l'examen des méthodes d'administration des ministères pour certains aspects de leurs services de personnel dont le Conseil du Trésor est responsable en matière de politiques. Cette dernière activité est régie par un accord entre le Secréariat du Conseil du Trésor et la Commission. Elle comprend aussi les fonctions de la vérification interne et de l'évaluation des programmes de la Commission.

Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses totales de fonctionnement et 3 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 4,2 millions de dollars (voir tableau 13), dont 3,7 millions de dollars, soit 88 %, pour les frais de personnel.

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
\$	ÉTP	\$	ÉTP	\$	ÉTP	\$	ÉTP
4 191	66	4 379	64	4 169	60		
Vérification et Revue							

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1994-1995 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Tableau 12 : Programmes des cadres de direction - Aperçu statistique (suite)

	Réel	Réel	Prévu	Projet	1994-1995	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Programmes internationaux :								
Séances d'orientation	n/a	1 167	750	750	420	420	380	391
Dossiers ouverts								
Canadiens affectés à des postes dans les organisations internationales	64	79	55	60	12	30	35	26
Echanges de gouvernement à gouvernement								
Programme d'initiatives d'équité en matière d'emploi :								
Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes								
Séances d'orientation	858	995	850	960	80	66	111	87
Demandaes de présentation	372	270	83	120	80	66	111	87
Présentations effectuées								
Nombre de femmes dans le groupe de la direction ^a	697	705	707	710				
Unité des programmes spéciaux ^b :								
Séances d'orientation	—	346	400	540	80	66	46	—
Demandaes de présentation	—	46	66	80	80	66	46	—
Présentations effectuées	—	28	40	120	120	40	28	—
Nombre de personnes désignées dans le groupe de la direction	—	219	220	223				

3 Le programme Initiatives d'équité en matière d'emploi se poursuivra jusqu'au 31 mars 1994 et il pourrait, avec d'autres mesures d'équité, être reconduit pour une période proposée de quatre ans.

4 Base de données SHuRM (Système de gestion des ressources humaines).

5 L'Unité des programmes spéciaux est devenue opérationnelle le 1er septembre 1992.

ensemble de compétences complémentaires grâce à des affectations au sein de la fonction publique. Des projets pilotes de ce genre sont prévus pour d'autres groupes désignés.

Tableau 12 : Programmes des cadres de direction - Aperçu statistique

	Portefeuilles de ressourcement :			
	1994-1995	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Demandes de dotation reçues	360	300 ¹	603	682
Nominations	238	216 ¹	490	529
Services relatifs aux priorités offerts aux gestionnaires	266	222	253	368
Séances d'orientation professionnelle	2 014	1 678	2 278	2 056
Cours et affectations de perfectionnement (CAP) :				
Séances d'orientation	550	550	595	557
Affectations arrangées	145	145	153	179
Participants actuellement inscrits	150	150	149	159
Proportion des femmes admises	59 %	59 %	60 %	54 %
Programme CAP de l'Ouest				
Séances d'orientation	570	592	580	573
Affectations arrangées	40	53	39	44
Participants actuellement inscrits	65	59	49	58
Proportion des femmes admises	50 %	50 %	50 %	44 %
Programme Echanges Canada (PEC) :				
Séances d'orientation	370 ²	370 ²	590	580
Affectations arrangées	110 ²	110 ²	178	161
Participants actuellement inscrits	190 ²	190 ²	322	292
Proportion des femmes admises au PEC	27 %	25 %	26 %	26 %
Echanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale :				
Affectations arrangées	18	10	11	16
Participants actuellement inscrits	30	22	22	27

¹ Ces chiffres reflètent une restriction à la dotation au niveau EX imposée en juin 1993.

² Ces chiffres reflètent la délégation aux ministères de la négociation d'ententes d'affectation pour tous les groupes et niveaux EX et EX moins 1, qui continuent de relever de la Commission aux termes de la nouvelle politique d'échanges.

Programme Échanges Canada : Échanges Canada est un programme du Conseil du Trésor dont la Commission de la fonction publique assume l'administration. Il vise à favoriser la compréhension et la collaboration par l'entremise d'échanges de personnel entre la fonction publique du Canada et les autres secteurs de l'économie canadienne, y compris le secteur privé, les autres paliers d'administration (municipale et provinciale), les sociétés d'État, les maisons d'enseignement et les organismes bénévoles ou sans but lucratif. Ces échanges sectoriels contribuent à mieux étayer l'élaboration des politiques et à améliorer le service à la clientèle et favorisent le transfert des connaissances spécialisées, des compétences, de la technologie et des pratiques exemplaires.

Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale : Ce programme, mis sur pied en 1987, offre aux cadres promoteurs des milieux d'affaires et du gouvernement la possibilité de travailler dans l'autre secteur pendant un certain temps. En participant directement aux activités et à la résolution de problèmes de l'autre secteur, les cadres en viennent à une meilleure compréhension des enjeux et défis propres à l'autre secteur. La création de ce genre de partenariat et de collaboration entre le monde des affaires et le gouvernement fédéral contribue de façon importante à la réalisation de la prospérité économique du Canada.

Programmes internationaux : La Direction des programmes internationaux, de concert avec Affaires étrangères et Commerce international, a pour mandat d'améliorer la représentation du Canada dans les secrétariats des organisations internationales. À cette fin, elle désigne des candidats canadiens qualifiés susceptibles de concourir pour des postes accessibles et d'intérêt pour le Canada. Actuellement, il y a plus de 1 000 Canadiens et Canadiennes qui occupent des postes professionnels dans des organisations comme les Nations Unies et ses organismes spécialisés ainsi que dans des institutions financières internationales. La deuxième responsabilité principale des Programmes internationaux est de faciliter l'échange de fonctionnaires entre le Canada et les gouvernements étrangers. De plus, la Direction gère le répertoire externe des candidats au groupe de la direction, ainsi que des contrats de recherche de cadres avec des entreprises du secteur privé pour le compte des ministères.

Initiatives d'équité en matière d'emploi : Ce programme regroupe le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes, créé en 1983, et l'Unité des programmes spéciaux, mise sur pied en 1992. Les objectifs des deux unités sont d'offrir un service de qualité aux femmes, dans le premier cas, et aux membres de groupes de minorités visibles, aux autochtones et aux personnes handicapées, dans le deuxième, afin d'améliorer leurs chances de perfectionnement professionnel et de progression vers les niveaux de cadre.

Le programme offre des conseils et des services d'orientation professionnelle ainsi que d'identification et de présentation de clients, qui sont classés à un niveau équivalent à celui de cadre ou à un ou deux niveaux au-dessous du groupe de la direction, pour des concours en vue de doter des postes de niveau de cadre. Les clients sont également présentés en vue d'affectations de perfectionnement qui leur permettront d'acquérir de l'expérience et les aideront à concourir pour l'obtention de postes de niveau de cadre.

L'Unité des programmes spéciaux procure également une base de connaissances sur les membres des groupes désignés pour les besoins des activités de recrutement au niveau de cadre. Le programme Initiativ es d'équité en matière d'emploi a mis en oeuvre, en collaboration avec le Centre canadien de gestion (CCG), un projet pilote de perfectionnement des cadres visant à combler à des membres promoteurs de groupes de minorités visibles des affectations particulièrement professionnelles et apporter un public. Ces affectations sont conçues pour favoriser le perfectionnement professionnel et apporter un

(en milliers de dollars)

1992-1993

Budget des dépenses	Réal	1992-1993	
		\$	ÉTP
Portefeuilles de ressource		3 230	48
Programmes		3 121	43
		6 351	91
		(940)	102
		11	(11)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été inférieurs de 13 % à ce qui avait été prévu. La différence entre les dépenses réelles de 1992-1993 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Portefeuilles de ressource : Cette sous-activité assure, par l'intermédiaire de trois portefeuilles de ressource et d'un Secrétaire des SMA, des services de ressource englobent le recrutement, la sélection, l'évaluation, la consultation en matière d'emploi, les sessions d'orientation et de perfectionnement de carrière et le placement de bénéficiaires de priorité pour environ 4200 titulaires de postes EX. Dans les bureaux régionaux de la CFP, des services de consultation en matière d'emploi et d'orientation professionnelle sont offerts au groupe de la direction.

Programmes : Les services sont assurés par le biais de cinq composantes de programme à caractère unique.

Cours et affectations de perfectionnement : Le programme Cours et affectations de

fonction publique. Il a pour objectif d'offrir à un groupe représentatif d'employés qui ont les qualités requises pour être cadres la possibilité d'élargir leur expérience, de faire la preuve de leur compétence en gestion et d'acquiescer une puissante vision d'ensemble. En ce sens, le programme enrichit le bassin de candidats parmi lesquels les cadres sont sélectionnés, ses éléments talentueux comprenant une proportion équitable des membres des deux groupes de langue officielle et de tous les groupes visés par la politique d'équité en matière d'emploi.

Grâce à un agencement unique de sélection, d'orientation individuelle, d'études et d'affectations organisées, le programme permet aux personnes choisies de mettre en valeur leurs compétences pour accéder à des postes de direction. Bien qu'il desserve d'abord la fonction publique fédérale, le programme CAP est ouvert aux personnes de l'extérieur de la fonction publique, afin d'élargir la perspective professionnelle de tous les participants. Le programme CAP est administré dans la région de la Capitale nationale et dans l'Ouest du Canada.

Objetif

L'objectif de l'activité Programmes des cadres de direction est de fournir du leadership, des services et des conseils dans l'élaboration et l'exécution des activités de ressourcement et de perfectionnement professionnel du groupe de la direction à l'échelle de la fonction publique, ainsi que de fournir des services connexes aux aspirants au groupe de la direction.

Description

L'activité Programmes des cadres de direction comprend : le recrutement, la sélection, l'évaluation et l'orientation des membres du groupe de la direction; l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, plans et programmes d'avancement professionnel pour les cadres de direction et les employés faisant partie des groupes de relève; l'administration de programmes de perfectionnement des cadres au nom du Conseil du Trésor; la gestion d'affectations et d'échanges internationaux; ainsi que la mise en oeuvre d'initiatives visant à accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le groupe de la direction.

Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 5 % des dépenses totales de fonctionnement et 5 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principales s'élèvent à 6,5 millions de dollars (voir tableau 10), dont 5,3 millions de dollars, soit 81 %, pour les frais de personnel.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses	1994-1995	Prévu	1993-1994	Réel	1992-1993
\$	ÉTP*	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Portefeuilles de ressourcement	3 300	49	3 309	49	3 230
Programmes	3 248	45	3 408	43	3 121
	6 548	94	6 717	92	6 351
					91

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1994-1995 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

L'administration de la technologie de l'information à l'appui des activités de la Direction générale des programmes de dotation et de la Direction générale des programmes des cadres de direction (voir tableau 9).

Tableau 9 : Surveillance et gestion de l'information - Aperçu statistique

	Réel	Réel	Prévu	Projeté	
	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	
Administration des données :					
Documents sur la dotation opérationnelle traités	201 317	190 101	260 000	260 000	
Services d'analyse et de données :					
Rapports statistiques et données produits pour :					
Les ministères et d'autres intervenants	4 482	2 650	1 800	4 200	
Les services de la CFP	2 841	4 406	7 500	4 800	
Le Secréariat du Conseil du Trésor	316	1 725	120	500	
Total	7 639	8 791	9 420	9 500	

Depenses en capital : En 1988-1989, la Commission a procédé à un examen important de ses systèmes de données sur la dotation et de ses besoins en information. Le Plan stratégique des systèmes d'information découlant de cet examen a révélé le besoin d'intégrer 30 systèmes indépendants de données sur la dotation, d'améliorer la qualité et la disponibilité des données, de mettre à jour la technologie concernée et de réduire les coûts d'exploitation.

On a donné le feu vert au projet visant à élaborer et à mettre en oeuvre un système de dotation intégré (le SDI) dont le coût total est de 25 027 000 \$ pour la période qui s'étend de 1990-1991 à 1994-1995. Les ressources additionnelles requises pour ce projet se chiffrent à 14 889 000 \$. Une différence de 10 138 000 \$ entre le coût total du système intégré et le financement supplémentaire sera recouvrée par des gains d'efficacité de 1 862 000 \$ au cours de la mise en oeuvre initiale du projet et par une contribution de 8 276 000 \$ que la Commission prendra à même ses niveaux de ressources existants.

Recrutement externe : Cette composante s'occupe principalement d'élaborer des programmes et des approches visant à recruter des personnes très qualifiées pour des postes de l'administration publique fédérale. Elle assure une orientation fonctionnelle aux responsables de la prestation des programmes et la gestion des programmes nationaux de recrutement externe, tant centralisés que décentralisés. Les services comprennent le recrutement en général, le recrutement aux fins de l'équité en matière d'emploi, le recrutement postsecondaire, le Programme de formation accélérée des économistes et le Programme de stagiaires en gestion (voir tableau 8).

Tableau 8 : Recrutement externe - Aperçu statistique

	Programme de recrutement postsecondaire (RPS)			
	Réel 1991-1992	Réel 1992-1993	Prévu 1993-1994	Projeté 1994-1995
Norminations dans le cadre du RPS*	528	348	400	400
Demandes traitées dans le cadre du RPS	7 509	13 453	12 000	12 000
Programme de formation accélérée des ES				
Demandes traitées	521	300	400	550
Participants recrutés	8	8	8	8
Participants en voie d'obtenir leur diplôme (finissants)	7	8	6	8
Programme de stagiaires en gestion				
Demandes externes traitées	1 323	1 334	1 545	1 500
Demandes internes traitées	635	637	469	600
Participants recrutés de l'extérieur	100	86	67	80
Participants recrutés de l'intérieur	25	22	15	25

* Les nominations sont pour l'année civile.

Elaboration des programmes : Cette composante élabore des lois, des règlements, des textes réglementaires, des politiques et des normes conformément à la LEFP, dans les domaines de la dotation et de la délégation de pouvoirs aux ministères. Elle s'occupe des tests professionnels et des tests de langue, des normes de sélection, de divers textes réglementaires, de l'administration des priorités (y compris le placement des personnes touchées par le réaménagement des effectifs) et des activités du centre d'évaluation. Elle défend aussi les intérêts de la Commission dans les litiges concernant la Commission et la LEFP, et elle mène des consultations auprès des syndicats. L'autre fonction principale de cette composante est l'élaboration des programmes de mesures spéciales d'équité et d'initiatives visant à évaluer les ministères quant à l'atteinte de leurs objectifs à cet égard. Cette composante offre aussi de l'aide et des conseils voulus aux responsables de la prestation de programmes, c'est-à-dire les ministères et les bureaux régionaux, en ce qui concerne la dotation ainsi que l'emploi et l'avancement des membres des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi.

Surveillance et gestion de l'information : Cette composante s'occupe du contrôle, de l'analyse et de la recherche concernant les données liées aux questions et aux problèmes de dotation. Elle se charge aussi de coordonner et d'intégrer les fonctions de gestion de l'information à l'appui des priorités et des besoins de la Commission, du Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères dans les domaines des ressources humaines et de l'analyse du marché du travail. Cette composante donne aussi une orientation unique à tous les systèmes d'information et de données sur la dotation. Les services fournis aux clients à l'intérieur et à l'extérieur de la Commission se rapportent à l'analyse et aux données, à l'administration des données (y compris l'introduction et la qualité des données) ainsi qu'à la coordination et à

Tableau 6 : Processus de dotation — Aperçu statistique

	Projeté	Prévu	Réel
1994-1995	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Nominations (dotation non déléguée)	2 395	2 220	2 016
Recrutement (demandes d'emploi traitées)	1	152 480 ²	229 613
Présentations	10 700 ²	10 660 ²	16 805
Nombre moyen de jours avec annonce	51	51	66
Nombre moyen de jours sans annonce	1	14	16
Évaluations linguistiques (candidats évalués)	12 260	14 130 ³	18 645
Administration des priorités :			
Nouvelles inscriptions	6 166	6 800	6 811
Placements	2 850	2 300	3 541
Demandes traitées dans le cadre du programme Coop	6 600	6 568	6 226

1 Il est impossible d'établir des projections à l'heure actuelle à cause de la restructuring du système dans les bureaux régionaux.
2 Les mesures de contrôle de la dotation ont donné lieu à des projections du recensement et de la présentation moindres que prévu.
3 En 1993-1994, la modification des périodes de validité des évaluations de la langue seconde et la délégation accrue de pouvoirs aux ministères pour l'administration des priorités ont entraîné une baisse du niveau d'activité dans ces deux domaines.

Note: Les données comprennent la catégorie du soutien administratif aux endroits où la Commission de la fonction publique compte un bureau, ainsi que la catégorie de l'exploitation dans la région de la Capitale nationale et de l'Est de l'Ontario et la région du Yukon. Les données pour 1991-1992, toutefois, comprennent la catégorie du soutien administratif dans la région de la Capitale nationale seulement.

Tableau 7 : Programme d'initiatives de mesures spéciales* — Aperçu statistique de la participation

Programme national de perfectionnement des autochtones	Nouveaux participants	Nombre de finissants	Programme des carrières du Grand Nord	Nouveaux participants	Nombre de finissants	Programme d'accès pour les personnes handicapées	Nouveaux participants	Nombre de finissants	Programme d'emploi des membres des groupes de minorités visibles	Nouveaux participants	Nombre de finissants	Option : Programme d'emplois non traditionnels pour les femmes	Nouvelles participantes	Nombre de finissantes
1994-1995	222	170	214	173	150	45	136	170	74	25	74	60	38	50
1993-1994	222	170	214	173	150	45	136	170	74	25	74	60	38	50
1992-1993	222	170	214	173	150	45	136	170	74	25	74	60	38	50
1991-1992	222	170	214	173	150	45	136	170	74	25	74	60	38	50

* Anciennement les programmes d'équité en matière d'emploi. Un nouveau programme de quatre ans sur les initiatives de mesures spéciales sera mis en oeuvre en 1994-1995 (voir page 20 pour plus de renseignements).

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1994-1995 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Tableau 5 : Résultats financiers en 1992-1993

(en milliers de dollars)					
1992-1993					
	Réel	Budget des dépenses	Différence		
	\$	ÉTP	\$	ÉTP	
Opérations régionales	42 323	833	48 303	815	(5 980)
Recrutement externe	6 967	75	10 226	90	(3 259)
Elaboration des programmes	9 099	134	7 935	127	1 164
Surveillance et gestion de l'information	3 179	54	2 964	52	215
Projet du Système de dotation intégré	10 025	—	8 225	—	1 800
	71 593	1 096	77 653	1 084	(6 060)
					(12)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été inférieurs de 8 % à ce qui avait été prévu. La différence entre les dépenses réelles de 1992-1993 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur chacune des quatre sous-activités.

Opérations régionales : Cette composante s'occupe principalement de fournir tous les services et de veiller au déroulement de toutes les activités dans le domaine de la dotation non déléguée pour toutes les catégories professionnelles. Ces services comprennent tous les aspects concernant le recrutement, les présentations, l'évaluation linguistique, les nominations, le placement des prioritaires, l'administration du Programme d'enseignement coopératif (voir tableau 6) et la prestation des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi (voir tableau 7). Les autres responsabilités comprennent la prestation d'aide et de conseils aux ministères sur la dotation par délégation, le suivi des appels accueillis et divers autres types de services de soutien à la dotation.

A. Programmes de dotation

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes de dotation est d'aider au maintien d'une fonction publique compétente et représentative et de voir à doter la fonction publique de personnes qualifiées.

Description

L'activité Programmes de dotation englobe les activités de soutien à la dotation par délégation et sans délégation, y compris l'élaboration de politiques et de programmes, la surveillance, la prestation de conseils, l'administration de la délégation des pouvoirs de dotation, la création de tests et la détermination de normes de sélection, l'administration des priorités en dotation, et les services de soutien au recrutement et aux promotions. Cette activité comprend aussi l'exécution des programmes d'équité en matière d'emploi, ainsi que l'élaboration de politiques, de programmes spéciaux et de techniques d'évaluation aux fins des Programmes des cadres de direction. Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 45 % des dépenses totales de fonctionnement et 43 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget principal s'élèvent à 58 millions de dollars (voir tableau 4), dont 44,0 millions de dollars, soit 76 %, pour les frais de personnel.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1994-1995		1993-1994		1992-1993	
		\$	ÉTP	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Opérations régionales		28 370	510	39 815	701	42 323	833
Recrutement externe		9 747	98	9 651	94	6 967	75
Elaboration des programmes		16 467	221	9 792	134	9 099	134
Surveillance et gestion de l'information		3 255	54	3 540	54	3 179	54
Projet du Système de dotation intégré		186	—	4 972	—	10 025	—
		58 025	883 ²	67 770	983	71 593	1 096

¹ Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

² Les participants au programme d'initiales de mesures spéciales comptent pour 168 équivalents à temps plein; les préposés à l'administration et les conseillers comptent pour 73 équivalents à temps plein.

Programme de stagiaires en gestion (PSG) : L'évaluation du PSG a révélé que le programme a bien permis de recruter à la fonction publique des candidats de haut niveau et qu'il est généralement bien administré par la CFP. Toutefois, la mise en oeuvre du PSG au niveau ministériel a parfois manqué d'uniformité et a parfois été faible. Les besoins de la fonction publique, comme ceux des ministères, n'ont pas été suffisamment bien définis. Le besoin d'un gestionnaire intermédiaire «général» sur lequel porte maintenant le programme est limité; c'est là une question à laquelle on devrait s'attaquer dans le contexte d'une stratégie gouvernementale de recrutement pour l'avenir. Enfin, le besoin d'une formation officielle au CCG n'est pas clairement défini et la CFP ne contrôle pas les coûts de façon adéquate.

Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) : L'évaluation du PFAE soulève des questions quant à la nécessité du programme tel qu'il est actuellement structuré. Bien qu'il existe une demande de finissants du programme, celle-ci est inspirée par la qualité des finissants et non par les besoins du marché de l'emploi. À l'heure actuelle, il n'y a nulle pénurie apparente d'analystes de politiques compétents à la fonction publique, ni de pénurie d'analystes potentiels dans la population active. Bien que le programme serve bien l'objectif d'excellence en recrutement de la Commission, la valeur ajoutée aux niveaux du recrutement et de la formation n'est pas suffisante pour justifier la poursuite du programme dans sa forme actuelle. Il faudrait réduire les coûts du recrutement et de la formation en remplaçant les affectations régionales ou en intégrant le PFAE à d'autres mécanismes de recrutement, comme le Programme de stagiaires en gestion.

Programmes de recrutement externe et Campagne de recrutement postsecondaire : Une vaste évaluation des efforts de recrutement externe de la CFP porte sur la coordination et l'intégration de ces programmes ainsi que sur la valeur ajoutée de ces services. Si l'on en croit les premières indications, les programmes ont atteint leurs objectifs. Toutefois, les coûts pour la Commission varient considérablement d'un programme à un autre. De plus, on a constaté la sous-utilisation des programmes Coop (Programme d'enseignement coopératif) et PEBAC comme source d'approvisionnement. La deuxième phase de l'évaluation visera à définir des stratégies plus efficaces pour répondre aux besoins de la clientèle ministérielle tout en fournissant toujours des recrues de qualité.

Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes : Le Bureau a été créé en 1983 en vertu d'une décision du Cabinet dans le cadre d'une stratégie du gouvernement pour accroître la représentation des femmes au niveau de cadre. Une évaluation effectuée en 1993 a indiqué que le gouvernement avait atteint ses objectifs. L'incidence globale du Bureau était difficile à évaluer, car il y a eu beaucoup de stratégies, émanant tant du centre que des ministères, à l'oeuvre en même temps. L'étude a également révélé la nécessité de faire davantage pour accroître la représentation des femmes au niveau de cadre.

Le processus a révélé des préoccupations concernant la disponibilité de l'information, la nécessité que la DGPCD et la Commission raffermissent leur rôle pour ce qui est de protéger le mérite et de promouvoir un processus d'embauche juste et ouvert, ainsi que le manque de gestion d'ensemble des EX par l'employeur. Les constatations et les suggestions émanant de ce projet seront combinées aux constatations issues de la vérification en vue d'améliorer les programmes et les services existants et de mettre au point de nouvelles initiatives pour répondre aux besoins des EX.

Programmes des cadres de direction : Dans le cadre de la vérification et de l'examen de la dotation des postes et du recrutement externe, on a mené un projet de consultation des clients de la Direction générale des programmes des cadres de direction (DGPCD), où l'on a cherché à recueillir des commentaires sur le mérite, la justice, l'équité et la transparence dans la dotation de postes de cadre, sur les processus que suppose l'embauchage, sur l'orientation et le perfectionnement professionnels, sur les mutations interministérielles et les EX comme ressource ministérielle.

La Commission de la fonction publique a examiné l'efficacité et l'efficience de ses programmes dans les domaines de la dotation de postes de cadre et des programmes de recrutement externe et de perfectionnement.

D. Efficacité du Programme

Examen de l'efficience de la CFP : Les initiatives dont il avait été question dans le Plan de dépenses 1992-1993 ont, pour l'essentiel, été mises en oeuvre. Les investissements dans les projets de technologies se déroulent dans les limites des budgets et sans dévier de leur objectif. Il y a des gains d'efficience dans les directions générales, des changements sont apportés à la prestation des services et les services communs ont été réduits. D'autres initiatives susceptibles de procurer des gains d'efficience seront mises en oeuvre en 1994-1995 et 1995-1996.

Un système informatisé de documentation sur la dotation et d'extraction de textes est en voie d'installation au sein de la CFP; tous les bureaux de la CFP devraient y avoir accès d'ici la fin de 1993-1994. Une nouvelle version d'un système électronique de collecte des données sur les opérations de dotation qui réduit la paperasserie pour les ministères et la Commission et qui est entièrement intégré au système de rémunération de la fonction publique est en cours de mise en oeuvre.

En 1994-1995, la DGPD mettra en oeuvre les recommandations retenues parmi celles émanant de la première phase d'examen, qui a porté sur dix lignes de produits, y compris le recrutement, la présentation, l'administration des données et l'évaluation de la langue seconde. Les recommandations retenues sont : l'intégration du recrutement, de la présentation et de l'équité en matière d'emploi dans un point de service unique dans tous les bureaux régionaux de la DGPD, la réduction du coût de traitement des demandes non sollicitées; le contact et l'évaluation de tous les candidats qui remplissent les conditions d'entrée à des postes d'agent pour lesquels le recrutement est entrepris avant le versement de l'information pertinente dans le répertoire; et l'adoption d'une norme de rendement de vingt-quatre heures pour évaluer les candidats à des postes de soutien administratif.

minorités visibles. Le programme est renouvelé pour une période de quatre ans, parallèlement à d'autres mesures d'équité. On s'attend à ce que le nouveau mandat comprenne une approche multidimensionnelle.

Programme de stagiaires en gestion (PSG) : Dans le cadre du Programme de stagiaires en gestion, lancé en 1990-1991 afin de recruter des personnes qui présentent les qualités requises pour exceller à un poste de gestionnaire, 67 candidats de l'extérieur et 15 candidats de l'intérieur ont été recrutés en 1993-1994. Le niveau escompté de nouvelles recrues n'a pas été atteint en raison de la restructuration du gouvernement, qui a forcé les ministères à réduire leurs niveaux de dotation.

Au cours de l'exercice 1993-1994, la Commission a continué d'administrer la réserve du Conseil du Trésor et négocié 30 affectations pour fournir les affectations requises par l'organisme central pour les participants internes et externes du PSG. Quarante ETP (équivalents à temps plein) devraient être utilisés en 1994-1995, ce qui représente une augmentation de 10 ETP par rapport à la réserve existante. Ce programme a fait l'objet d'une évaluation en 1993 (voir page 23).

Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation : Pour aller dans le sens d'une nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation, un certain nombre d'initiatives ont été poursuivies en 1993-1994. Des études de l'offre sur le marché de l'emploi, de la recherche d'ordre qualitatif sur le recrutement à l'université et une étude sur l'effectif projeté et les besoins futurs de la fonction publique en matière de recrutement ont été menées à bien. Un rapport à paraître bientôt sous le titre «Public Service Recruitment in a Changing Labour Market» examine les tendances du marché de l'emploi et les pratiques de recrutement aux niveaux provincial, national et international.

En 1994-1995, des lignes directrices indiquant des normes de recrutement de base seront communiquées aux ministères détenteurs de pouvoirs de recrutement externe; des lignes directrices sur l'établissement de zones de sélection pour les concours publics seront également distribuées.

La restructuration du travail et le projet du Système de dotation intégré (SDI) : Afin d'appuyer les mesures de restructuration du travail et le projet du SDI, en 1993-1994 la Commission aura terminé l'installation d'une plate-forme technologique entièrement répartie de type serveurs-clients, laquelle dictera les orientations technologiques de l'ensemble de la Commission au cours des années 90 et facilitera le commerce électronique avec les ministères clients de la CFP.

En juillet 1993, la Direction générale des programmes de dotation (DGPD) a entrepris un vaste examen de ses activités opérationnelles. L'examen, qui comprendra plusieurs phases étalées sur une période de deux ans environ, a été entrepris afin d'optimiser l'utilisation de la technologie introduite par suite du projet SDI, de supprimer les activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée au service assuré par la DGPD, d'accroître la qualité et l'uniformité du service assuré par la DGPD, de réduire les coûts globaux de prestation de service et de relever la contribution des employés à la prestation de ce service auprès de la clientèle de la DGPD.

L'administration des données et la prestation des services de recrutement et de présentation dans toutes les régions ont fait l'objet d'un examen, et les processus de travail sont en cours de réorganisation de manière à assurer un service plus efficace et efficient aux ministères clients. L'accès des ministères au répertoire de candidats de la Commission et à d'autres données connexes sur la dotation fait l'objet d'un examen dans le cadre du projet SDI.

La mise en oeuvre de la stratégie relative à la technologie de l'information accroîtra l'efficacité d'appels et Enquêtes au chapitre de la prestation des services. Concrètement, la stratégie comprendra les initiatives suivantes : obtenir l'accès à une banque de données renfermant des renseignements juridiques; améliorer le processus consistant à fixer la date et le lieu d'audition des appels; améliorer les systèmes automatisés existants; améliorer l'infrastructure technique; et accroître la qualité du matériel de formation offert par la Direction générale des appels et enquêtes.

Programme d'investissement de Formation et Perfectionnement Canada : FPC procède à des investissements afin d'assurer la prestation efficace des services de formation qu'exige la fonction publique et d'accroître l'efficacité de ses activités. Le remaniement des modèles d'élaboration de diverses activités de formation est en train de s'exécuter préalablement à l'amélioration de la technologie de l'information. Le processus de renouvellement opérationnel vise à procurer des avantages sous plusieurs années, tels qu'un nouveau réduction des coûts d'infrastructure.

Examen des programmes d'équité en matière d'emploi : Les évaluations des programmes de mesures spéciales auxquelles ont procédé le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et des experts-conseils de l'extérieur au cours des deux dernières années ont révélé que, bien que ces programmes aient été marqués par des succès au chapitre de l'augmentation du recrutement de membres des groupes désignés, d'autres questions doivent être examinées, telles que le maintien à l'efficacité et l'avancement, questions qui sont liées à l'augmentation de la représentation et de la répartition des grandes désignées à tous les niveaux de la fonction publique. Les évaluations et les constatations ont fait ressortir la nécessité du maintien de mesures spéciales jusqu'à ce que l'équité en matière d'emploi soit pleinement intégrée aux pratiques de gestion des ressources humaines.

En 1993-1994, les activités ont été centrées sur le remaniement de la structure et de l'orientation des mesures spéciales d'équité en matière d'emploi. Les programmes de mesures spéciales de départ se sont poursuivis et, conformément à l'orientation future des initiatives de mesures spéciales, de nouveaux éléments de programme, tels que les projets pilotes ministériels, l'adaptation des lieux de travail et l'amélioration de l'accès central d'aides techniques, ont été mis en place.

En 1994-1995, la mise en oeuvre d'un nouveau programme de quatre ans, le programme des initiatives de mesures spéciales, fera écho à la rationalisation de la structure du gouvernement et procurera aux gestionnaires une gamme d'outils adaptés pour la promotion de l'équité en matière d'emploi et de la diversité culturelle dans le milieu de travail. Le nouveau programme conserve les meilleurs éléments des premiers programmes de mesures spéciales et leur ajoute des facteurs de maintien à l'effectif de membres de groupes désignés, la formation en gestion, la sensibilisation aux différences culturelles ainsi que les affectations de perfectionnement et des programmes de rattrapage pilotes lancés en 1993-1994 seront conservés à titre d'éléments permanents des nouvelles initiatives de mesures spéciales afin de tester des approches novatrices et d'étendre les résultats positifs à tous les ministères.

À l'intérieur de la Direction générale des programmes des cadres de direction, le programme des initiatives d'équité en matière d'emploi demeurera en place jusqu'au 31 mars 1994. Ce programme, qui se compose du Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes et de l'Unité des programmes spéciaux, offre des services d'orientation professionnelle et de présentation à des postes de niveau de cadre et à des affectations de perfectionnement aux membres des quatre groupes désignés aux niveaux de relève. De plus, l'Unité des programmes spéciaux, en collaboration avec le Centre canadien de gestion (CCG), a mis en oeuvre un projet pilote de perfectionnement des cadres à l'intention des

la plainte à la Commission, laquelle peut alors ordonner à l'administrateur général de prendre toute mesure qu'elle juge appropriée.

Les enquêteurs sont désignés à partir d'une liste de vingt-deux entrepreneurs situés dans les grandes villes du Canada. La formation de ces personnes a commencé en mai 1993 et elle prend fin avec le dénouement heureux de leur première cause. La Commission estime que de 50 à 60 enquêtes seront faites en 1993-1994. Le nombre d'enquêtes augmente en proportion directe du nombre de mutations qui sont faites; on peut donc s'attendre à ce qu'il augmente graduellement tout au long de 1993-1994 pour atteindre un plateau de 300 à 400 cas en 1994-1995. Sauf dans les cas où il est impossible pour une partie ou l'autre de se présenter à bref délai, l'enquêteur doit achever son enquête dans les 21 jours suivant la réception de la plainte. Au cours des six premiers mois, les enquêteurs ont présenté leur rapport au bout de 27 jours en moyenne à compter de la date à laquelle la plainte a été reçue.

Délégation des pouvoirs de dotation : La Commission a approuvé une nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation et signé de nouvelles ententes avec 73 administrateurs généraux de ministères. Au début de l'exercice, on a commencé à procéder, avec sept ministères, à un examen complet de leurs besoins en matière de dotation, de la nature et de l'étendue des services qu'ils attendent de la Commission, de leur besoin de pouvoirs et d'autorisations particuliers pouvant leur être conférés au moyen de règlements rattachés sur mesure, et on a commencé à définir les normes de rendement des indicateurs qui serviront à mesurer le rendement. Sept autres ministères ont confirmé être prêts à amorcer des travaux de ce genre, et des initiatives semblables sont à l'étude avec un certain nombre d'autres ministères.

En 1994-1995, la CFP étendra les travaux commencés en 1993-1994 au reste des ministères avec lesquels elle a des ententes de délégation. La Commission commencera également à mesurer le rendement ministériel par rapport aux normes de rendement dans les ministères où ces normes ont été établies, et à faire rapport à ce sujet.

Examen des Appels et Enquêtes : La Direction des enquêtes a entrepris un examen approfondi de toutes ses opérations. Le cours de formation officiel portant sur la façon de traiter les plaintes de harcèlement a été entièrement révisé et une nouvelle méthode d'enquête pour traiter certaines plaintes déposées en vertu de la LEFP, qui comprend une audition visant à accélérer le processus, a été mise en oeuvre.

Afin de réduire le temps nécessaire à la détermination de la date d'une audition d'appel, trois projets pilotes ont été amorcés en 1993-1994. L'audition des appels concernant les périodes d'intérim courtes ou les nominations pour une période déterminée (de plus de quatre mois mais de moins d'un an) et concernant les nominations décollant de mesures correctives est fixée de façon prioritaire, normalement dans un délai de 21 à 30 jours. Les appels touchant les champs de compétence sont traités par téléconférence afin de déterminer la nécessité de fixer une date d'audition sur les questions de mérite. Enfin, l'audition des causes ordinaires n'est fixée qu'une fois faite la divulgation obligatoire des renseignements (y compris des allégations). La priorité est accordée aux cas dans lesquels les deux parties sont prêtes à être entendues. Le projet de divulgation obligatoire des renseignements a donné lieu à une augmentation du nombre des retraits avant que ne soit fixée une date d'audition. Le projet de téléconférence a donné lieu à une diminution du nombre de cas à inscrire en vue d'une audition. Inscrite les cas en vue d'une audition en fonction d'un ordre de priorité a eu pour effet d'en faire traiter un plus grand nombre par des présidents de comité d'appel. Bien que les trois projets soient suivis de près, il est trop tôt encore pour en arriver à des conclusions définitives. Le contrôle se poursuivra jusqu'en 1994-1995.

Les commentaires sur le processus d'examen et de placement des SMA révèlent que les ministères sont satisfaits de la coordination d'ensemble de cette première phase de la reconstruction et, en particulier, des services de soutien qui sont offerts par l'intermédiaire de la Commission de la fonction publique.

Le Système d'administration des priorités (SAP) de la Commission a servi à administrer les mécanismes de contrôle de la dotation; le SAP apparte les initiatives de dotation ministérielles avec des fonctionnaires excédentaires et d'autres bénéficiaires d'une priorité de nomination.

En 1994-1995, la Commission continuera de jouer un rôle central dans les futures activités de restructuration. Plus précisément, la CFP offrira des programmes et des services de placement pour les cadres, présentera le cadre de la politique de dotation pour les étapes subséquentes et coordonnera les services d'orientation, d'évaluation, de placement et de soutien destinés aux personnes touchées par la restructuration. La Commission continuera d'évaluer et de surveiller le caractère approprié des stratégies de placement de concert avec d'autres organismes centraux ou intervenants.

Loi sur la réforme de la fonction publique : La mise en oeuvre des modifications à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique révisé a revêtu de nombreux aspects. Ministères et représentants syndicaux ont été abondamment consultés au cours de l'élaboration des modifications au Règlement. Les modifications ayant résulté de cette opération traduisent les points de vue exprimés ainsi que les principes et les exigences de la loi.

À la Commission, de nouvelles politiques et modalités et de nouveaux programmes et systèmes d'information ont été élaborés et mis en oeuvre aux fins de l'application des modifications à la loi et au règlement. Un nouveau programme de formation et d'éducation s'adressant à l'ensemble de la fonction publique a été réalisé; il visait à répondre aux besoins des gestionnaires, des spécialistes des ressources humaines, des employés et des représentants syndicaux.

Un certain nombre de mesures sont prises en vue de resserrer les efforts de mise en oeuvre. Les efforts en vue de simplifier et d'améliorer la dotation dans les ministères seront encouragés et soutenus par la mise au point d'ententes de délégation et de responsabilités taillées sur mesure. Des règlements également taillés sur mesure seront mis au point pour répondre aux besoins qui se présenteront dans des situations particulières. Le Manuel d'information sur la dotation sera distribué aux ministères d'ici la fin de mars 1994. Des stratégies de formation en dotation (dans le contexte de la délégation des pouvoirs de dotation) sont en cours d'élaboration afin de faire en sorte que les personnes qui ont des responsabilités en matière de dotation connaissent le sujet et aient les attitudes et les comportements requis.

On élabore actuellement une nouvelle approche à l'égard de la zone de sélection, dans le cadre de consultations multipartites avec les ministères et les syndicats, afin de mettre en oeuvre les changements visés par la LRFP. Une politique provisoire a été instituée en juin 1993, et une politique permanente pourrait être adoptée en février 1994.

Recours en cas de mutation : Aux termes de la LEFP révisée, les employés membres d'une unité de travail dans laquelle se fait une mutation peuvent porter plainte s'ils croient que la mutation constitue un abus de pouvoir ou n'est pas faite conformément à la LEFP ou autorisée par elle. Lorsque la plainte est déferée à la Commission de la fonction publique, un enquêteur est désigné qui fera les constatations et éventuellement formulera des recommandations de mesures correctives à l'administrateur général. Si l'enquêteur n'est pas satisfait de la suite que donne l'administrateur général au rapport, il peut renvoyer

Voici les facteurs qui influenceront sur la Commission de la fonction publique :

- La Loi sur la réforme de la fonction publique, qui donne à la Commission le pouvoir de nommer des enquêteurs et de prendre des mesures correctives dans le domaine des mutations, ainsi que la complexité nettement accrue des appels et des enquêtes exigées et l'augmentation du nombre de plaintes de harcèlement soumettront à d'intenses pressions les mécanismes de recours de la Commission.

- La restructuring du gouvernement et les restrictions qui se poursuivront obligeront à une rédefinition et à un remaniement des processus pour apporter des améliorations au recrutement ciblé et au service aux employés ayant un droit de placement prioritaire.

- L'accent mis sur la responsabilité à l'égard des résultats en matière de dotation déléguée obligera à mettre en oeuvre des ententes adaptées avec les ministères, qui définiront les attentes et les indicateurs de rendement.

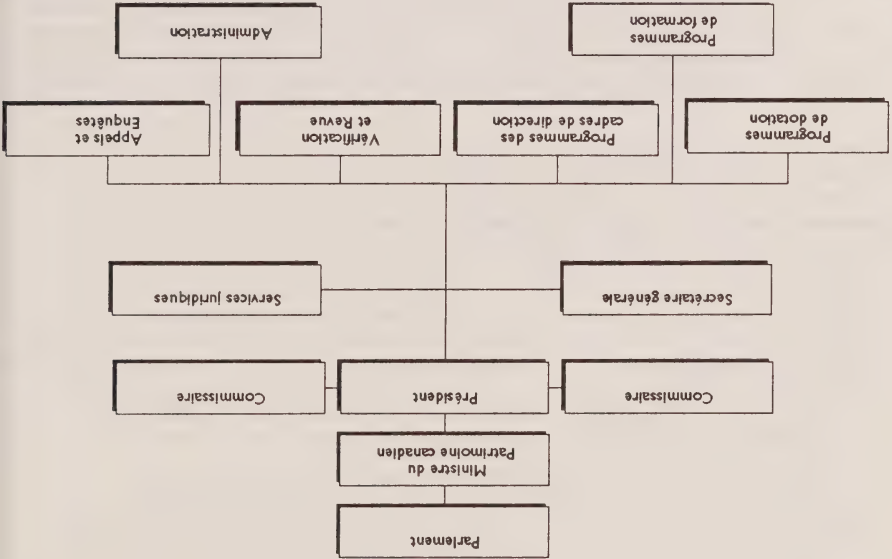
- Les questions d'équité en matière d'emploi resteront prioritaires jusqu'à ce que la représentation des groupes visés dans l'effectif fédéral soit conforme à leur représentation dans la population active.

2. Initiatives pour 1994-1995 et état des initiatives annoncées antérieurement

Restructuration du gouvernement : Comme suite à l'annonce, faite le 25 juin 1993, de la réorganisation du gouvernement, un examen global des besoins en EX-4 et EX-5 des ministères a eu lieu. Dans le contexte de la responsabilité de la CFP à l'endroit du principe du mérite et des nominations au niveau de cadre, la Commission a dirigé un sous-comité du Comité consultatif sur le personnel supérieur aux fins de la gestion de tous les placements d'EX-4 et d'EX-5. La réorganisation des équipes de gestion ministérielles a alors été étendue aux éléments de niveau EX-1 à EX-3 dans les services généraux (ressources humaines, finances, communications, administrations, informatique, et vérification et évaluation) des 12 ministères réorganisés. Dans le cadre du rôle joué par la Commission, un comité d'examen fonctionnel a conseillé les sous-ministres relativement au placement de ces EX. Les deux comités ont été mis sur pied par souci d'équité, de transparence et de respect des cadres touchés.

Au cours de cette période d'examen, les présidents du Conseil du Trésor et de la CFP ont annoncé l'application de strictes mesures de contrôle de la dotation afin de ménager le plus grand renouvellement du personnel de Direction générale des programmes des cadres de direction pour répondre aux exigences du processus d'examen et aux besoins des fonctionnaires touchés par ce processus. Le Centre de ressources pour les sous-ministres adjoints a été conçu en vue de procurer des services d'orientation et d'information aux personnes touchées et les Services de ressources pour les cadres de direction (SRCD) ont été constitués pour assurer des services de soutien analogues auprès des personnes touchées par les phases subséquentes de la transition. Les services d'orientation tels que le Service d'évaluation et d'orientation professionnelle ont joué un rôle clé relativement aux deux services et continuera de le faire dans les étapes ultérieures de la restructuration.

Tableau 3 : Ressources requises par service et par activité



- Note: (1) Le ministre du Patrimoine canadien agit comme porte-parole officiel de la Commission devant le Parlement en ce qui a trait à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et en qualité de ministre compétent aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- (2) Les ressources des Programmes de formation comprennent un fonds renouvelable pour lequel une autorisation de relier jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor est en vigueur.
- (3) L'activité Administration englobe les ressources affectées aux cabinets du Président et des Commissaires, à la Secrétaire générale, aux Services juridiques, à la Direction générale des communications, à la Direction générale de la gestion des ressources humaines, au Secrétariat des langues officielles et à la Direction générale de la gestion ministérielle.

Responsabilités non exclusives : La Commission de la fonction publique est aussi responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif et qui lui sont déléguées par le Conseil du Trésor du Canada, y compris :

- la formation en gestion intermédiaire, en supervision, et la formation spécialisée (Programmes de formation);

- la formation linguistique (Programmes de formation);

- les cours et les programmes de perfectionnement (Programmes de formation, Programmes des cadres de direction et Programmes de dotation);

- la vérification de certaines fonctions de gestion du personnel (Vérification et Revue);

- les enquêtes relatives aux plaintes de harcèlement en milieu de travail (Appels et Enquêtes);

- des activités précises dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'orientation et du perfectionnement professionnel pour le groupe de la direction, et de la participation des groupes sous-représentés (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction).

3. Objectif du Programme

La Commission a pour objectif d'aider au maintien d'une fonction publique compétente en s'assurant que les personnes les mieux qualifiées sont recrutées à la fonction publique ou y obtiennent des promotions, que des employés qualifiés sont déployés pour satisfaire aux nécessités du service et que certains services de formation sont fournis au nom du Conseil du Trésor.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité : Le programme de la Commission de la fonction publique comprend six activités : Programmes de dotation, Programmes des cadres de direction, Vérification et Revue, Appels et Enquêtes, Programmes de formation et Administration.

Organisation : Le tableau 3 montre les liens hiérarchiques des différentes directions générales de la Commission de la fonction publique et les ressources correspondantes. Chaque activité de programme correspond à une direction générale, sauf l'activité Administration qui englobe les cabinets du Président et des Commissaires, la Secrétaire générale, les Services juridiques, la Direction générale de la gestion ministérielle, la Direction générale des communications et la Direction générale de la gestion des ressources humaines.

Outre ses bureaux situés dans la région de la Capitale nationale, la Commission a des bureaux régionaux et des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Québec, Montréal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Vancouver, Victoria, Yellowknife et Whitehorse. Ces bureaux sont chargés de faciliter au public canadien l'accès aux emplois dans la fonction publique et d'offrir les services de la Commission partout au Canada.

- Les responsabilités de la Commission de la fonction publique aux termes de la LEFP et des accords conclus avec le Conseil du Trésor se répartissent en deux catégories : les responsabilités exclusives et les responsabilités non exclusives.
- Responsabilités exclusives :** Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission a la responsabilité exclusive dans les domaines suivants :
- les nominations à des postes dans la fonction publique de personnes choisies à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction);
 - l'élaboration et l'application de méthodes et de normes pour la sélection des candidats aux emplois dans la fonction publique (Programmes de dotation, Programmes des cadres de direction et l'application de méthodes et de normes pour la sélection des candidats aux emplois dans la fonction publique (Programmes de dotation, Programmes des cadres de direction);
 - l'administration d'un système d'appel contre les nominations (Appels et Enquêtes) et d'un système de recours contre les mutations (Administration);
 - la vérification des activités de dotation (Vérification et Revue);
 - les enquêtes relatives aux irrégularités ou injustices en matière de dotation (Appels et Enquêtes);
 - l'application de l'article 33 de la LEFP qui traite des droits politiques des fonctionnaires (Administration);
 - la recommandation au gouverneur en conseil d'exclusions à l'égard des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction).

exclusives et les responsabilités non exclusives.

Les responsabilités de la Commission de la fonction publique aux termes de la LEFP et des

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme apolitique, responsable devant le Parlement de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Aux termes de cette loi, «La Commission, conformément aux dispositions et principes énoncés dans la présente loi, nomme ou fait nommer à un poste de la fonction publique des personnes qualifiées, appartenant ou non à celle-ci.»

2. Mandat

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique stipule que, dans le cadre de son mandat et conformément aux dispositions et principes énoncés dans la LEFP, la Commission « met en œuvre ou aide les administrateurs généraux à mettre en œuvre des programmes de formation et de perfectionnement du personnel au sein de la fonction publique ». C'est elle aussi qui élabore les politiques et programmes qui régissent la dotation dans la fonction publique, qui établit les mécanismes d'appel à l'endroit des nominations et qui enquête sur les plaintes se rapportant à des questions de dotation ou non susceptibles d'appel, aux mutations et à des cas de harcèlement en milieu de travail ; c'est elle, enfin, qui supervise le fonctionnement de la dotation par délégation.

B.	Données de base	I. Introduction			
•	des réaffectations internes;				1,4
•	des coûts reliés à l'Examen de l'efficacité;				0,8
•	le coût associé aux programmes d'emploi pour étudiants;				0,3
•	les ressources utilisées pour des initiatives ministérielles.				0,2

La Commission de la fonction publique est responsable de l'interprétation et de l'application du principe du mérite dans le processus de dotation de la fonction publique et est comptable au Parlement de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Elle est désignée comme ministre aux fins de l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le ministre du Patrimoine canadien agissant en qualité de ministre compétent.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* régit la dotation dans la fonction publique et confère à la Commission le pouvoir exclusif de procéder aux nominations dans tous les ministères et organismes gouvernementaux qui ne jouissent pas de pouvoirs de dotation distincts en vertu d'une loi particulière. La Commission ne nomme pas les employés des organismes ayant la qualité d'«employeurs distincts», à l'exception de ceux de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, de Pétrole et gaz des Indiens du Canada, du Bureau du surintendant des institutions financières, de l'Office national de l'énergie, du Groupe Communication Canada et du Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada. Ces «employeurs distincts», dont la liste figure à l'annexe 1 de la Partie II de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), sont les commissions et organismes de la fonction publique pour lesquels le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* autorise la Commission à déléguer aux ministères et organismes ses pouvoirs exclusifs de dotation. Grâce à la délégation, la Commission a pu confier aux ministères d'importantes responsabilités en matière de sélection et de nomination. Dans le cadre de ses responsabilités globales et compte tenu de la diversité et des besoins particuliers des ministères, sous réserve de certaines conditions telles que les autorisations requises avant la dotation d'un poste, la Commission délègue son pouvoir de dotation aux ministères dans une proportion appréciable. Soixante-quinze pour cent des nominations faites au cours de l'exercice 1992-1993 l'ont été par des ministères possédant le pouvoir absolu à l'égard de tous les aspects du processus de dotation. Vingt et un pour cent des nominations ont été faites selon un partage des responsabilités, où les ministères sont investis des pouvoirs délégués en matière de dotation et la Commission a une grande incidence sur le processus de dotation en effectuant des présentations. Les autres quatre pour cent des nominations ont été faites par la Commission, qui maintient le contrôle absolu des secteurs qui se prêtent le mieux à un contrôle central en assurant le recrutement et la présentation de candidats dans le cadre des concours publics et le placement des bénéficiaires de priorité en dotation. Pour ce qui est du recrutement de membres du groupe de la direction et de l'avancement à l'intérieur de ce groupe, la Commission conserve tous les pouvoirs.

(3,3)	des mesures de restriction des dépenses et diverses économies;	
(1,5)	diverses réaffectations internes;	
	compensés par :	
1,8	le projet du Système de dotation intégré;	
1,5	les coûts en personnel réels supérieurs à ce que prévoyait le Budget des dépenses.	
	Programmes des cadres de direction : Une sous-utilisation de 0,9 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :	
(0,5)	des mesures de restriction des dépenses et diverses autres économies;	
(0,4)	des réaffectations internes.	
	Vérification et Revue : Une sous-utilisation nette de 0,4 million de dollars attribuable principalement à des mesures de restriction et au départ en congé ou en détachement auprès d'autres ministères.	
	Programmes de formation : Une sous-utilisation de 2,2 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :	
(1,1)	des réaffectations internes;	
(1,0)	des mesures de restriction des dépenses et diverses économies;	
(0,7)	un excédent net du Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel;	
(0,5)	des économies nettes au niveau des coûts du personnel, attribuables principalement à l'impact du changement de la législation sur les pensions;	
	compensés par :	
1,1	des ressources pour le Réseau d'apprentissage et de communication de la fonction publique.	
	Administration : Un dépassement de crédit de 0,9 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :	
(1,8)	des mesures de restriction des dépenses et diverses économies attribuables au fait que des employés étaient en congé et que des postes n'étaient pas dotés;	

Administration : Une augmentation nette de 0,4 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- une augmentation des coûts en personnel; 1,0
- les coûts associés aux programmes d'emploi des étudiants; 0,3
- compensés par :
- des réaffectations internes; (0,5)
- la mise en oeuvre de la LRRFP qui n'a pas engendré le niveau d'activité prévu dans le domaine des recours. (0,4)

Tableau 2 : Résultats financiers en 1992-1993

(en milliers de dollars)			
1992-1993			
	Réel	Budget des dépenses	Différence
Programmes de dotation*	71 593	77 653	(6 060)
Programmes des cadres de direction	6 351	7 291	(940)
Vérification et Revue	4 169	4 587	(418)
Appels et Enquêtes	5 318	5 260	58
Programmes de formation	32 291	34 504	(2 213)
Administration	26 879	26 027	852
Ressources humaines (ETP)**	146 601	155 322	(8 721)
	2 325	2 361	(36)

* Les dépenses du Système de dotation intégré sont incluses dans l'activité Programmes de dotation plutôt qu'Administration (Référence: Comptes publics).

** Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : Les dépenses en 1992-1993 ont été de 8,7 millions de dollars (soit 5,6 %) inférieures à ce que prévoyait le Budget des dépenses principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : Une sous-utilisation de 6,1 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- un recouvrement moins élevé que prévu par les ministères des fonds affectés à la participation aux programmes d'équité en matière d'emploi; (4,6)

•	les coûts associés aux programmes d'emploi des étudiants;	(0,3)
compensés par :		
•	la mise en oeuvre de la LRFP.	0,3
Explication de la prévision de 1993-1994 : La différence de 5,4 millions de dollars entre les prévisions de 1993-1994 et le Budget des dépenses principal de 1993-1994 (voir tableau 1) est attribuable aux facteurs suivants :		
(en millions de dollars)		
Programmes de dotation : Une augmentation nette de 1,4 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :		
•	une augmentation des coûts en personnel;	2,1
•	le Système de dotation intégré;	1,5
compensés par :		
•	un rajustement technique dans l'affectation initiale de fonds pour l'équité en matière d'emploi;	(2,1)
•	des réaffectations internes.	(0,1)
Vérification et Revue : Une augmentation de 0,1 million de dollars attribuable à des rajustements salariaux compensés par des réaffectations internes.		
Appels et Enquêtes : Une augmentation de 0,2 million de dollars attribuable à une augmentation des coûts en personnel compensée par des réaffectations internes.		
Programmes de formation : Une augmentation nette de 3,3 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :		
•	des ressources pour un projet pilote visant à améliorer les services de formation dans les régions;	1,6
•	une augmentation des coûts en personnel;	1,4
•	un déficit de fonctionnement prévu du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel;	0,8
compensés par :		
•	des réaffectations internes.	(0,5)

Programmes des cadres de direction : Une diminution de 0,2 million de dollars attribuable à des rajustements salariaux et à des mesures de restriction des dépenses compensées par des réaffectations internes.

Vérification et Revue : Une diminution de 0,2 million de dollars principalement attribuable à des rajustements salariaux et à des mesures de restriction des dépenses.

Appels et Enquêtes : Une diminution de 0,4 million de dollars principalement attribuable aux facteurs suivants :

- les ressources liées à un investissement découlant de l'examen de l'efficacité; (0,2)

- des rajustements salariaux et des réaffectations internes; (0,1)

- des mesures de restriction des dépenses. (0,1)

Programmes de formation : une diminution de 5,0 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- des rajustements salariaux; (1,6)

- un projet pilote pour améliorer les services de formation dans les régions; (1,6)

- des mesures de restriction des dépenses; (1,1)

- une réduction au chapitre de la formation linguistique obligatoire; (1,0)

- les ressources liées à un investissement découlant de l'examen de l'efficacité; (0,2)

- une réduction de la subvention dans le Fonds renouvelable de la formation et du personnel; (0,1)

compensés par :

- des réaffectations internes. 0,6

Administration : Une diminution de 3,3 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- les ressources liées à un investissement découlant de l'examen de l'efficacité; (1,5)

- des mesures de restriction des dépenses; (1,4)

- des rajustements salariaux et des réaffectations internes; (0,4)

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1993-1994	Différence	Prévu 1993-1994	Budget des dépenses 1994-1995
66 378	(9 745)	67 770	58 025
6 695	(169)	6 717	6 548
4 262	(188)	4 379	4 191
5 133	(422)	5 310	4 888
33 252	(5,044)	36 523	31 479
26 904	(3 326)	27 290	23 964
142 624	(18 894)	147 989	129 095
2 193	(146)	2 200	2 054

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1994-1995 ont diminué de 18,9 millions de dollars par rapport aux prévisions de dépenses de 1993-1994 (y compris les prévisions de dépenses supplémentaires). L'écart est attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : Une diminution nette de 9,7 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- le Système de dotation intégré : (4,8)
 - le programme Initiatives de mesures spéciales (anciennement les programmes d'équité en matière d'emploi); (2,1)
 - des rajustements salariaux; (1,8)
 - des mesures de restriction des dépenses; (1,4)
 - les ressources liées à la mise en oeuvre de la LRRP; (0,2)
- compensés par :
- le Programme de stagiaires en gestion; 0,5
 - des réaffectations internes. 0,1

- **Examen d'Appels et Enquêtes :** Le nombre de dossiers d'enquête ouverts, notamment les cas de harcèlement personnel, est en augmentation depuis plusieurs années. Une approche fondée sur la médiation sans égard à la responsabilité a contribué à accroître la productivité dans ce domaine et continuera d'être privilégiée en 1994-1995. La direction générale a procédé à un examen de ses activités; par conséquent, le nombre de niveaux de gestion a été réduit et une stratégie concernant la technologie de l'information a été lancée (voir page 19).

- **Formation et Perfectionnement Canada :** En 1993-1994, Formation et Perfectionnement Canada (FPC) a procédé à un examen approfondi de son organisation et de ses opérations, examen qui a mené à la mise au point d'un nouveau plan d'entreprise pour les exercices 1993-1994 et 1994-1995 (voir page 20).

- **Examen des programmes d'équité en matière d'emploi :** En 1993-1994, la Commission de la fonction publique a proposé, en collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, le remaniement de la structure et de l'orientation des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi. Le nouveau programme d'initiales de mesures spéciales, qui sera pleinement mis en oeuvre en 1994-1995, conservera les éléments les plus positifs des anciens programmes de mesures spéciales tout en introduisant de nouveaux éléments importants et susceptibles de mieux répondre à l'évolution rapide de l'environnement social et professionnel de la fonction publique (voir page 20).

- **Programmes pour les cadres :** Pour recueillir les commentaires de la clientèle que constituent les cadres relativement aux programmes et aux services offerts par la Direction générale des programmes des cadres de direction, 250 intéressés du groupe EX et des groupes de relève ont été consultés. Leurs préoccupations relèvent de différents domaines, dont la nécessité de raffermir le rôle de la Commission en matière de dotation de postes de cadres, de mérite et d'équité (voir page 22).

- **Programmes de recrutement externe et de perfectionnement :** La Commission de la fonction publique a mené à bien une évaluation du Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) et du Programme de stagiaires en gestion (PSG). Les études préconisaient des changements en vue d'accroître l'efficacité et d'améliorer le rapport coût-efficacité de ces deux programmes. La Commission évalue également tous les programmes et initiatives de recrutement externe afin de voir comment elle pourrait améliorer l'orientation et la réalisation du recrutement externe pour les années 1990 (voir page 23).

A. Plans pour 1994-1995 et rendement récent

1. Points saillants

Voici les points saillants des plans de la Commission pour 1994-1995 et des récents résultats de ses activités :

- **Restructuration du gouvernement** : Dans le cadre de son mandat, la Commission de la fonction publique (CCFP) a collaboré à la reconstruction des équipes de cadres ministérielles par suite de la restructuration et de la réorganisation amorcées par le gouvernement en juin 1993.

La Commission a coordonné l'examen et le placement des cadres, apporté son soutien aux personnes touchées par le processus de restructuration et procédé à l'évaluation et au suivi des stratégies de placement. En 1994-1995, la CCFP continuera à jouer un rôle central dans le cadre des futures activités de restructuration en dispensant des programmes et des services de soutien (voir page 17).

- **Loi sur la réforme de la fonction publique (LRFP)** : La LRFP et la version modifiée du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) sont entrées en vigueur en 1993. Pour les secteurs qui relèvent du mandat de la Commission, un programme de mise en oeuvre comprenant des séances d'information et de formation approfondie a permis d'assurer la pleine compréhension des changements et de leur contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines chez les gestionnaires, les spécialistes des ressources humaines, les employés et les représentants syndicaux (voir page 18).

- **Recours en cas de mutation** : Avec l'entrée en vigueur de la LRFP le 1^{er} avril 1993, la Commission est devenue responsable de la conduite des enquêtes sur les plaintes des employés relatives aux mutations. Des ententes ont été négociées avec le Secrétaire du Conseil du Trésor relativement à la collecte de données sur les opérations de mutation en son nom. En 1994-1995, on s'attend à ce que le nombre d'enquêtes augmente en raison de l'accroissement du nombre de mutations (voir page 18).

- **Délégation des pouvoirs de dotation** : En 1993-1994, la Commission a approuvé une nouvelle Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation et signé des ententes avec tous les ministères qui font de la dotation en vertu de pouvoirs délégués par la Commission. Ce nouvel outil de délégation indique, outre les pouvoirs particuliers qui sont délégués, les valeurs et les attentes en matière de rendement ainsi que les indicateurs de suivi qui sont applicables à la dotation dans toute la fonction publique. En 1994-1995, la Commission poursuivra cette initiative et commencera à surveiller le rendement des ministères en matière de dotation (voir page 19).

(en milliers de dollars) Budget principal 1994-1995

Programmes de dotation	Equivalents à temps plein	Fonction- nement en capital	Dépenses partiel	Total	Moins: Recettes à valoir sur le crédit	Total	Budget principal 1993-1994
883	57 296	729	58 025	—	—	58 025	66 378
Programmes des cadres de direction	94	6 453	95	6 548	—	6 548	6 695
Vérification et Revue	66	4 150	41	4 191	—	4 191	4 262
Appels et Enquêtes	80	4 838	50	4 888	—	4 888	5 133
Programmes de formation*	571	46 987	1 100	48 087	(16 608)	31 479	33 252
Administration	360	23 659	305	23 964	—	23 964	26 904
Equivalents à temps plein en 1993-1994	2 054	143 383	2 320	145 703	(16 608)	129 095	142 624

* L'activité Programmes de formation comprend deux grandes sous-activités : Formation linguistique et Perfectionnement et formation du personnel. La sous-activité Perfectionnement et formation du personnel est financée principalement au moyen d'un fonds renouvelable et, partiellement, grâce à une subvention provenant des crédits de la Commission. Pour un rapprochement entre les besoins de trésorerie et le bénéfice ou déficit de fonctionnement du fonds, calculé selon la méthode de comptabilité d'exercice, voir le tableau 35.

B. Emploi des autorisations en 1992-1993 - Volume II des Comptes publics

Crédits	(en dollars)	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
10	Dépenses du Programme	129 540 000	124 756 001	122 447 371
15	Dépenses en capital	9 559 000	14 343 000	14 139 051
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	16 069 000	10 575 000	10 575 000
(L)	Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	155 168 000	149 674 001	147 161 422
Total du Programme - Budgétaire		155 322 000	154 625 927	146 600 653

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1994-1995 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits	(en milliers de dollars)	Budget principal 1994-1995	Budget principal 1993-1994
145	Dépenses du Programme	116 821	130 695
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11 527	11 973
(L)	Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	747	(44)
Total de l'organisme		129 095	142 624

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits	(en dollars)	Budget principal 1994-1995
145	Commission de la fonction publique	
	Commission de la fonction publique - Dépenses du Programme	116 821 000

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1994-1995	4
B.	Emploi des autorisations en 1992-1993	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1994-1995 et rendement récent	6
----	--	---

1.	Points saillants	6
2.	Sommaire des besoins financiers	8

B.	Données de base	13
----	-----------------	----

1.	Introduction	13
2.	Mandat	14

3.	Objectif du Programme	15
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	15

C.	Perspective de planification	17
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	17

2.	Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement	17
D.	Efficacité du Programme	22

Section II

Analyse par activité

A.	Programmes de dotation	24
----	------------------------	----

B.	Programmes des cadres de direction	29
----	------------------------------------	----

C.	Vérification et Revue	34
----	-----------------------	----

D.	Appels et Enquêtes	37
----	--------------------	----

E.	Programmes de formation	41
----	-------------------------	----

F.	Administration	48
----	----------------	----

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	50
----	------------------------------------	----

1.	Besoins financiers par article	51
2.	Besoins en personnel	51

3.	Répartition des dépenses en capital	52
4.	Détail des grands projets d'immobilisations	53

5.	Coût net du Programme	53
6.	Etats financiers du fonds renouvelable	54

Documents de référence

57	Index par sujet
----	-----------------

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de ses plans et de son rendement actuels. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et aide à évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document est conçu pour aider le lecteur à trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présente à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans le plan de dépenses doit être mesurée en «équivalents à temps plein (ETP)». L'ETP traduit la durée du travail fournie par l'employé chaque semaine en appliquant le coefficient des heures désignées aux heures de travail prévues.

Budget des dépenses 1994-1995

Partie III

Commission de la fonction publique
du Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents sont décrits plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1994

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1995-III-42
ISBN 0-660-59059-X



Commission de
la fonction publique
du Canada



Budget des dépenses
1994-1995

Partie III

Plan de dépenses



Public Service Staff Relations Board

1994-95
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1994

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1995-III-35
ISBN 0-660-59060-3



1994-95 Estimates

Part III

**Public Service Staff
Relations Board**

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on background, objectives and planning perspective and performance information; these form the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the operating budget principles, human resource consumption reported in this expenditure plan will be measured in terms of employee full time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1994-95	4
B.	Use of 1992-93 Authorities	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1994-95	
1.	Highlights	6
2.	Summary of Financial Requirements	6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	7
2.	Review of Financial Performance	7
C.	Background	
1.	Introduction	7
2.	Mandate	8
3.	Program Objective	8
4.	Program Description	8
5.	Program Organization for Delivery	8
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	9
2.	Initiatives	9
3.	Update on Previously Reported Initiatives	9
E.	Program Effectiveness	10
F.	Program Performance Information	10

Section II

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	13
2.	Personnel Requirements	14
3.	Net Cost of Program	15

Index	16
-------	----

Spending Authorities

A. Authorities for 1994-95 — Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates	1993-94 Main Estimates
<hr/>			
	Public Service Staff Relations Board		
30	Program expenditures	5,523	6,384
(S)	Contributions to employee benefit plans	520	572
		<hr/>	
	Total Agency	6,043	6,956
<hr/>			

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1994-95 Main Estimates
<hr/>		
	Public Service Staff Relations Board	
30	Public Service Staff Relations Board - Program expenditures	5,523,000
<hr/>		

Program by Activities

(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates			Total	1993-94 Main Estimates
	Authorized FTE *	Budgetary Operating	Capital		
Staff Relations Administration	74	5,952	91	6,043	6,956
1993-94 Authorized Full-Time Equivalents	89				

* See Figure 7, Page 14, for additional information on Human Resources.

B. Use of 1992-93 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Public Service Staff Relations Board			
35	Program expenditures	10,443,000	10,443,000	8,002,038
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,113,000	732,000	732,000
	Total Program - Budgetary	11,556,000	11,175,000	8,734,038

Section I Program Overview

A. Plans for 1994-95

1. Highlights

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party agency established to administer the Public Service Staff Relations Act, the Parliamentary Employment and Staff Relations Act and certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health of employees in the Public Service. The Board makes determinations on the variety of proceedings coming before it, providing reasoned decisions to the parties without delay. The Board will continue to apply its philosophy of providing assistance to the parties in settling differences as close to the source of the problem as possible. The Board will continue to adapt its processes and procedures as necessary for the implementation of the provisions of Bill C-26, the Public Service Reform Act (S.C. 1992 c. 54).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Change
Staff Relations Administration	6,043	6,956	(913)
Human Resources * (FTE)	74		

* See Figure 7, page 14, for additional information on Human Resources.

Explanation of Change: The financial requirements for 1994-95 are 13% or \$913K lower than the 1993-94 requirements. This decrease is due primarily to:

• Wind-up of the Pay Research Bureau pursuant to the February 1992 budget	(\$683,000)
• April 1993 budget reductions	(150,000)
• June 1993 restructuring reductions	(51,000)
• December 1993 MYOP reductions	(51,000)
• Allowance for inflation	22,000
	(\$913,000)

B. Recent Performance

1. Highlights

- The Board continued with the implementation of its five year information management plan. It is viewed as a significant opportunity to improve the productivity of office workers and is seen as the principal remaining avenue to offset the labour-intensive nature and characteristics of the Board's functions.
- The majority of recommendations of the consultant's report on the restructuring of the Operations Branch have been implemented. Duplication of effort has been largely eliminated while a high level of service to Board clients has been maintained.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Staff Relations Administration	6,571	8,446	(1,875)
Pay Research Bureau	2,163	3,110	(947)
Total	8,734	11,556	(2,822)
Human Resources * (FTE)	109	134	(25)

* See Figure 7, page 14, for additional information on Human Resources.

Explanation of Change: Pursuant to the February 1992 budget, the Pay Research Bureau was wound up. As a result, the organization lapsed approximately 24% of its' Main Estimates.

C. Background

1. Introduction

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party, quasi-judicial tribunal responsible for the administration of the Public Service Staff Relations Act which in 1967 established a system of collective bargaining and grievance adjudication in the federal Public Service. In the Spring of 1986 the Board became responsible for certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning safety and health of public servants. Furthermore, in late 1986 the Board became responsible for the collective bargaining system under the provisions of the Parliamentary Employment and Staff Relations Act affecting employees of the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament. The Board is designated as a department within the meaning and purpose of the Financial Administration Act and has been declared to be a separate employer.

A total of approximately 217,000 employees are encompassed in 160 bargaining units for which 25 employee organizations have been certified as bargaining agents under the PSSR Act. The

Treasury Board acts for the government as the employer for 79 units in the central administration. The employees of the remaining 81 units are in the employ of 10 separate employers, the three largest of which are the National Research Council, the Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces⁽¹⁾ and the National Film Board. In addition, there are some 24,000 public servants who are not subject to collective bargaining but who are entitled to remedial procedures before the Board. Under the Parliamentary legislation, there are three employers, the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament, and six bargaining agents have been certified to represent about 1,300 employees in 13 bargaining units.

2. Mandate

The mandate of the Board is to effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, as well as certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service.

3. Program Objective

To provide the framework within which the various rights and responsibilities of participants to collective bargaining in the Public Service are to be exercised.

4. Program Description

The Public Service Staff Relations Board is a quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act. In addition, it is responsible for the administration of certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service. Proceedings before the Board include applications for certification, revocation of certification, complaints of unfair labour practices, designation of employees whose duties are required to be performed in the interest of the safety or security of the public, and references of safety officers' decisions and complaints under the safety and health provisions of Part II of the Canada Labour Code. As well, the Board provides a mediation and conciliation service to assist the parties in the resolution of their differences. This service enables many matters to be settled without resort to formal proceedings before the Board.

The Board also provides physical premises and administrative support services to the National Joint Council which is a consultative body of representatives of employers and employees for the determination of terms and conditions of employment that do not lend themselves to unit by unit bargaining.

5. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Board has only one activity which is synonymous with the program.

Organization: The Public Service Staff Relations Act provides for a Board composed of a Chairperson, a Vice-Chairperson, not less than three Deputy Chairpersons and such other full-time and part-time members as the Governor in Council considers necessary to discharge the responsibilities of the Board.

- (1) Employer of civilians employed on Canadian Forces Bases who provide services, which are self-financing, including social clubs, recreational facilities and retail outlets.

The Chairperson is the Chief Executive Officer and is responsible for all matters relating to the Board. There are four directors all reporting to the Chairperson. These are Legal Services, Mediation Services, Secretary of the Board and responsible for Operations and Corporate Planning and Corporate Services and Systems. The Chairperson is responsible to Parliament through the President of the Privy Council, the Minister responsible for laying before Parliament the annual report of the Board. The Board has its offices in Ottawa.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Ultimately, the every day concerns of public servants as expressed through their bargaining agents and the concerns of the public service employers in managing the public service and implementing the programs approved by the government of the day, become the factors determining the workload of the Board, both in quantity and type of dispute requiring attention. Notwithstanding the continuing effect of the Public Sector Compensation Act (S.C. 1991 c. 30), it is anticipated that the major issues of concern to public servants will continue to be those of job security, safety and health issues, and pay equity.

2. Initiatives

The Public Service Staff Relations Board has identified the following initiatives for 1994-95:

- The Board will continue to adjust its policies, processes and procedures as required to accommodate legislative amendments resulting from the Public Service Reform Act. The Board will arrange periodic meetings with the parties with respect to the application and effect of these amendments on both their respective positions and the operations of the Board.

3. Update on Previously Reported Initiatives

The Public Service Staff Relations Board identified the following initiative for 1993-94:

- Mediation Services will continue to build on its initial success in the area of alternative dispute resolution processes by pro acting in the areas of grievance and complaint mediation with employers and bargaining agents in developing mechanisms for the identification and resolution of grievances and complaints prior to adjudication hearings.
- In order to provide a more efficient and effective adjudication system and after considering the outcome of discussions held with representatives of various bargaining agents and employers, the parties were advised that the Board would implement two policies dealing with the reduction and centralization of hearing locations and criteria related to the postponement of cases. The implementation of these policies should assist in keeping delay in the process to a reasonable limit and streamline the costs associated with adjudication hearings.

Further to these initiatives, the Board has achieved the following:

- A series of workshops were conducted for employers and unions to explore mechanisms and techniques for the identification and resolution of grievances and complaints prior to adjudication hearings. A pilot project involving an operating department and a bargaining agent was launched. Interest in grievance and

complaint mediation has grown as shown by an increasing caseload. It is still too early to tell what impact this may have on the number and length of adjudication hearings.

- The two policies dealing with the reduction and centralization of hearing locations and criteria related to the postponement of cases were implemented late in fiscal year 93-94. Accordingly, their impact on the reduction of costs and delays associated with adjudication hearings is still being assessed.

E. Program Effectiveness

To ensure the effective realization of its mandate, the Board closely monitors the proceedings coming before it to ensure their expeditious handling from initial application or reference to final disposition. The Board also ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the immediate parties to collective bargaining and the staff relations community at large through the publication and distribution of its decisions. The principal vehicle is the PSSRB Decisions. This publication, which is issued twice yearly, contains a digest of all decisions. As well, the Annual Report of the Board includes significant developments in its jurisprudence. Ultimately, the only way to evaluate the effectiveness of the Board is to determine whether it has been successful in administering the legislation in such a way as to maintain the integrity of the collective bargaining system in the Public Service, while at the same time encouraging the parties, through the Board's mediation services, to resolve differences without formal proceedings before the Board.

F. Program Performance Information

Figure 3 presents a record of the number of references to adjudication made to the Board from the 1989-90 fiscal year to 1993-94. It should be noted that whether cases are heard or are settled or withdrawn at or before hearings, the processing work is the same; files are opened, correspondence exchanged, hearing schedules drawn up, cases assigned to Board Members, hearing sites reserved, support staff allocated and, finally, decisions are issued to the parties terminating the proceedings.

Figure 3: References to Adjudication

Fiscal Year	Brought Forward	Receipts	Overall Total	Dispositions Total
1993-94	1,280 ⁽¹⁾	1,800 ⁽²⁾	3,080 ⁽²⁾	1,300 ⁽²⁾
1992-93	680	1,699	2,379	1,099
1991-92	846	881	1,727	1,047
1990-91	332	1,725	2,057	1,211
1989-90	725	1,084	1,809	1,477

(1) Actual

(2) Forecast

A good indicator of the adjudication workload of the Board can be seen in figure 4, which reflects the actual and projected number of hearings scheduled and held.

Under the system established by the Board about five years ago, six to eight cases are scheduled for hearing each week at major centers across Canada, with one hearing to follow the other until the cases are disposed of or the time has expired. The system is designed to cause the parties to examine the merits of their cases at a much earlier time.

This feature, combined with the increasing involvement of the Board's Mediation Services with the parties prior to hearings, has resulted in more settlements and withdrawals prior to hearings. There is often an agreed statement of facts prepared which limits and/or clarifies the outstanding issues which facilitates the hearing of a case and reduces the hearing time required.

Figure 4: Adjudication Hearing Workload

	Estimates 1994-95	Projected ⁽¹⁾ 1993-94	Actual 1992-93
Hearings Scheduled	360	350	366
Hearings Held	215	215	209
(Number of days)	360	360	320

(1) Based on actual six months 1993-94.

The variety of other proceedings, some of which are referred to below and some of which are contained in figure 5, that come before the Board for decision are dependent on the applications, references and complaints coming from employees, bargaining agents and the various employers. They include matters such as applications for certification and revocation, complaints of unfair labour practices including the duty of fair representation, the designation of positions as necessary in the interest of safety or security of the public, references and complaints under Part II of the Canada Labour Code, and determination of managerial and confidential positions. The frequency with which the Board is called on to provide its services, and the scope and complexity of the issues involved, depend on the degree to which the parties to collective bargaining have by themselves been able to resolve their differences. The resource requirements are directly related to the above considerations. Due to the difficulty in determining the demand for services, the Board forecasts its workload and resource requirements based on its past experience in administering the PSSRA.

While the mandate of the Board remains essentially the same, several areas of the Board's operations have been substantially altered with the coming into force of the Public Service Reform Act. For example, the type of grievance that may be referred to adjudication has been considerably widened as have the matters that may be dealt with in an arbitral award. The managerial or confidential exclusion provisions have been redefined and exclusions are now based on positions rather than individual employees. Also, designations on the basis of duties necessary in the interests of the safety or security of the public are now based on the duties required of a position rather than those of the individual employee. The Board is in the process of adjusting its resources to ensure that it will be able to accommodate these and other changes brought about by the amendments to the PSSRA. With respect to references and complaints under Part II of the Canada Labour Code, and the effect of proceedings under the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, the Board is continuing

to monitor the level of workload and has forecasted resource requirements based on that experience to date.

Figure 5 presents the projected workload of certain other proceedings coming before the Board for 1994-95.

Figure 5: Other Proceedings Workload

	Estimates 1994-95	Projected 1993-94	Actual 1992-93
Conciliation Boards	3	0	0
Arbitration Boards	6	3	7
Conciliation/Mediation	10	4	0
Complaint/Grievance Mediation	120	100	106
Examination/Mediation – Managerial and Confidential Exclusions	90	4	53

Average costs for conduct of the various Board proceedings in which outside specialists participate have been developed and are used against the projected workload to determine financial resource requirements. These resources, in combination with the non-discretionary human and financial resources required to support the full-time Board members, form approximately 30% of the Staff Relations Administration Activity's budget.

The balance of the resources provide the support functions to the operations of the Board. They include Operations Branch, Corporate Planning and Secretary of the Board, General Counsel, Mediation Services and Corporate Services and Systems. The latter is largely a mandatory overhead comprising Human Resources, Financial, Administrative, Library Services and Information Systems.

Section II

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Service Staff Relations Board expenditures by object are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Personnel			
Salaries and wages	3,998	4,581	6,115
Contributions to employee benefit plans	520	572	732
	4,518	5,153	6,847
Goods and services			
Transportation and Communications	430	434	424
Information	118	141	85
Professional and Special Services	347	354	574
Rentals	31	124	20
Purchased repair and upkeep	46	109	144
Utilities, materials and supplies	212	164	172
Other subsidies and payments	250	267	—
	1,434	1,593	1,419
Total operating	5,952	6,746	8,266
Capital			
Minor Capital*	91	210	468
Controlled Capital**	—	—	—
Total Expenditures	6,043	6,956	8,734

* Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with the Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with Personnel and Goods and Services expenditures.

** Controlled capital contains budgetary expenditures for investment in: the acquisition of land, buildings and engineering structures and works; the acquisition or creation of other capital assets considered essential to ongoing program delivery; and major alterations, modifications or renovations that extend the use of capital assets or change their performance or capability.

2. Personnel Requirements

The Public Service Staff Relations Board is a labour intensive organization with personnel costs (including statutory contributions to employee benefit plans) constituting approximately 74% of total operating costs.

Figure 7: Details of Personnel Requirements

	FTE* Estimates 1994-95	FTE Forecast 1993-94	FTE Actual 1992-93	Current Salary Range	1994-95 Average Salary Provision
OIC Appointments ⁽¹⁾	11	11	10	45,600 - 170,500	103,745
Executive ⁽²⁾	5	5	5	63,300 - 128,900	85,170
Scientific and Professional	5	5	6	26,132 - 128,900	74,485
Administrative and Foreign Service	24	33	47	15,981 - 78,759	47,887
Technical	1	1	3	16,608 - 75,927	36,321
Administrative Support	28	34	38	16,648 - 41,991	30,997
	74	89	109		

* Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1993. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

(1) This includes all those at the DM level and all GICs.

(2) This includes all those in the EX-1 to EX-5 range inclusive.

3. Net Cost of Program

The Board's 1994-95 Estimates include only authorities to be voted and statutory authorities. When describing the Program on a full cost basis other costs must be considered.

Figure 8: Total Cost of the Program for 1994-95

(thousands of dollars)	Main Estimates 1994-95	Add* Other Costs	Estimated <u>Total Program Cost</u>	
			1994-95	1993-94
	6,043	1,767	7,810	8,794

* Other costs of \$ 1,767,000 consist of:			(\$000)
•	Accommodation received without charge from Public Works		1,585
•	Employee benefits covering the Employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat		168
•	Cheque issue and other accounting services received without charge from Government Services Canada		14

Index

A

Alternative dispute resolution 9, 10
Arbitration 12

B

Bargaining agents 8, 9, 11
Bargaining units 7

C

Canada Labour Code 6-8, 11
Cases 9
Certification 8
Chairperson 8, 9
Collective agreements 12
Collective bargaining 8, 10
Complaints 8, 9
Conciliation 8, 12
Conditions of employment 8

D

Decisions 10
Deputy Chairperson 8
Designations 11
Duty of fair representation 11

E

Employee benefit plans 3, 4
Employers 8, 9, 11
Excluded Employees 11, 12

F

Financial Administration Act 7

G

Grievance adjudication 8-12

H

Hearings 10, 11
House of Commons 7, 8

I

Information Management Plan 7

J

Job security 9
Jurisprudence 10

L
Library of Parliament 7, 8

M
Mediation 9, 10, 11, 12

N
National Film Board 8
National Joint Council 8
National Research Council 8
Negotiation 12

O
Occupational Health and Safety 6, 8, 9

P
Parliamentary Employment and Staff Relations Act 6, 7, 8, 11
Pay equity 9
Pay Research Bureau 6, 7
Privy Council 9
PSSRB Decisions 10
Public Sector Compensation Act (S.C. 1991 c. 30) 9
Public Service Reform Act (S.C. 1992 c. 54) (Bill C-26) 6, 9, 11
Public Service Staff Relations Act (PSSRA) 6, 7, 8, 11

S
Senate 7, 8
Separate Employers 8
Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces 8

T
Terms and conditions of employment 8, 9, 12
Treasury Board 8

V
Vice-Chairperson 8

- M
Manquement au devoir de représentation juste 11
Médiation 9, 10, 11, 12
Modes substitués de règlement des différends 9, 10
- N
Négociations 12
Négociations collectives 8, 11
- O
Office national du film 7
- P
Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes 7
Plan de gestion de l'information 6
Plaintes 12
Président 8, 9
Président suppléant 8
- R
Recueil de décisions de la CRTFP 10
Régimes d'avantages sociaux des employés 4-6, 14
- S
Santé et sécurité au travail 6, 7, 8
Sécurité d'emploi 9
Sénat 7, 8
- U
Unités de négociation 7
- V
Vice-président 8

Index

A
Accréditation 8
Agents négociateurs 7, 8
Arbitrage 12
Arbitrage des griefs 8, 10-11
Audiences 10, 11

B
Bibliothèque du Parlement 7, 8
Bureau de recherches sur les traitements 6, 7

C
Chambre des Communes 7, 8
Code canadien du travail 6-8, 11
Conciliation 12
Conditions de travail 8
Conseil du trésor 7
Conseil national de recherches 7
Conseil national mixte 8
Conseil privé 9
Conventions collectives 12

D
Décisions 10
Désignations 11

E
Employés exclus 11, 12
Employeurs 7, 8
Employeurs distincts 8
Équité salariale 9

G
Griefs 9-12

J
Jurisprudence 10

L
Loi sur la gestion des finances publiques 7
Loi sur la réforme de la fonction publique (L.C. 1992 ch. 54)(projet de loi C-26) 6, 9, 11
Loi sur les relations de travail au Parlement 6, 7, 8, 12
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) 6, 7, 8, 12
Loi sur la rémunération du secteur public (L.C. 1991 ch. 30) 9

3. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses de la Commission pour 1994-1995 englobe seulement les dépenses qui seront effectuées en vertu des crédits votés ou prévus par la Loi. Lorsqu'il s'agira d'indiquer le coût total du Programme, il faudra tenir compte d'autres dépenses.

Tableau 8: Coût total du Programme pour 1994-1995

(en milliers de dollars)		Budget principal 1994-1995	Plus* autres coûts	Coût estimatif total du Programme 1994-1995 1993-1994
		6 043	1 767	7 810
				8 794
* Les autres coûts de 1 767 000 \$ comprennent				
				(000 \$)
•	Locaux fournis sans frais par Travaux publics			1 585
•	Avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor			168
•	Emission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par Approvisionnement et Services			14

2. Besoins en personnel

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme de main-d'œuvre dont les frais touchant le personnel (compte tenu des contributions réglementaires aux régimes d'avantages sociaux) constituent environ 74 % de l'ensemble des frais de fonctionnement.

Tableau 7: Détails des besoins en personnel

Provision pour le traitement	Echelle des traitements	ETP	Budget des dépenses		Provision pour le traitement	
			ETP*	Prévu	actuelle	annuel moyen
			93-94	94-95	1994-1995	
Nominations par DC (1)		11	11	10	45 600 - 170 500	103 745
Direction (2)		5	5	5	63 300 - 128 900	85 170
Scientifique et professionnelle		5	5	6	26 132 - 128 900	74 485
Administration et service extérieur		24	33	47	15 981 - 78 759	47 887
Technique		1	1	3	16 608 - 75 927	36 321
Soutien administratif		28	34	38	16 648 - 41 991	30 997
		74	89	109		

* L'expression "équivalents temps plein" désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP exprime la durée du travail fourni par l'employé chaque semaine à l'aide du coefficient des heures désignées, divisées par les heures régulières de travail. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

Nota : La colonne "échelle des traitements actuelle" indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1993. La colonne "traitement annuel moyen" indique les coûts salariaux de base estimatifs y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

- (1) Postes de DM et postes dont le titulaire est nommé par le gouverneur en conseil.
- (2) Postes de EX-1 à EX-5 inclusivement.

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Le tableau 6 monte, par article, les dépenses de la Commission des relations de travail dans la fonction publique.

Tableau 6: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses	Prévu	Réel
1993-1994					
1992-1993					
Personnel					
Traitements et salaires					
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés					
Biens et services					
Transports et communications					
Information					
Services professionnels et spéciaux					
Location					
Achat de services de réparation et d'entretien					
Services publics, fournitures et approvisionnements					
Autres subventions et paiements					
Total des dépenses de fonctionnement					
Capital					
Dépenses en capital secondaires*					
Dépenses en capital contrôlées**					
Total des dépenses					

* Le facteur "dépenses en capital secondaires" correspond au montant qui reste après que le montant des dépenses en capital a été décidé. D'après les principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, ces ressources sont censées être interchangeables avec les dépenses touchant le personnel et celles qui concernent les biens et services. Le facteur "dépenses en capital contrôlées" doit contenir les dépenses budgétaires associées aux éléments suivants: l'acquisition de terrains, de structures et d'ouvrages de génie civil; l'acquisition ou la création d'autres éléments d'actif considérés indispensables à l'exécution du programme, et les transformations ou modifications apportées à des éléments d'actif, qui en prolongent la durée de vie utile ou en changent les caractéristiques de rendement.

ressources, jointes aux ressources humaines et financières non discrétionnaires dont ont besoin les commissaires à plein temps, représentent environ 30 % du budget de l'Administration des relations de travail.

Le reste des ressources est consacré aux services de soutien nécessaires aux opérations de la Commission, c'est-à-dire aux secteurs suivants: Opérations, Planification générale et Secrétariat général, Services généraux comprenant les Ressources humaines, les Finances, les Services administratifs, la Bibliothèque et les Systèmes d'information et, dans une grande mesure, les dépenses qui y sont imputables représentent des frais généraux obligatoires.

affaires portant sur la désignation des postes nécessaires pour la sécurité du public, des renvois et des plaintes fondées sur la partie II du Code canadien du travail et des affaires portant sur la détermination des postes de gestion ou de confiance. La fréquence à laquelle la Commission est appelée à fournir ses services et la portée et la complexité des questions qu'elle doit trancher sont fonction de la mesure dans laquelle les parties à la négociation collective réussissent à s'entendre entre elles sur les différends. Les besoins en ressources sont directement liés à ces facteurs. Étant donné qu'il est difficile de déterminer d'avance la demande de services, la Commission se fonde sur son expérience de l'application de la LRTFP pour prévoir sa charge de travail et les ressources dont elle aura besoin.

Bien que le mandat de la Commission demeure essentiellement le même, plusieurs de ses secteurs d'activité ont subi des changements considérables à la suite de l'adoption de la Loi sur la réforme de la fonction publique. Par exemple, les types de griefs qui peuvent être renvoyés à l'arbitrage sont beaucoup plus nombreux, de même que les types de questions qui peuvent faire l'objet d'une décision arbitrale. Les dispositions concernant les personnes occupant des postes de direction ou de confiance ont été modifiées, et ce sont maintenant les postes plutôt que les personnes qui sont exclus. Il en va de même des désignations au titre des fonctions nécessaires pour la sécurité du public: les désignations sont maintenant fondées sur les fonctions des postes plutôt que sur celles des employés. La Commission rajuste actuellement ses ressources afin de pouvoir appliquer ces changements ainsi que d'autres changements découlant des modifications apportées à la LRTFP. De même, dans le cas des renvois et des plaintes fondées sur la partie II du Code canadien du travail ainsi que des affaires à examiner en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, la Commission continue de surveiller sa charge de travail et a prévu ses besoins en ressources en se fondant sur l'expérience acquise jusqu'à maintenant.

Le tableau 5 fait état des prévisions de la charge de travail constituée des autres affaires dont la Commission sera saisie en 1994-1995.

Tableau 5: Charge de travail constituée d'autres affaires

Budget des dépenses 1994-1995	Prévu 1993-1994	Réel 1992-1993
Bureaux de conciliation	3	0
Conseils d'arbitrage	6	3
Conciliation/Médiation	10	4
Médiation plaintes/griefs	120	100
Examens – Exclusions au titre des postes de direction ou de confiance	90	4
		53
		106
		0
		7
		0

La Commission a établi le coût moyen du traitement des différentes affaires qui requièrent la participation de spécialistes de l'extérieur, et elle se sert de ces chiffres pour déterminer les ressources financières dont elle aura besoin pour assumer la charge de travail prévue. Ces

Tableau 3: Griets renvoyés à l'arbitrage

Année financière	Affaires reportées	Nouvelles affaires reçues	Total global	Total des affaires réglées
1993-1994	1 280 ⁽¹⁾	1 800 ⁽²⁾	3 080 ⁽²⁾	1 300 ⁽²⁾
1992-1993	680	1 699	2 379	1 099
1991-1992	846	881	1 727	1 047
1990-1991	332	1 725	2 057	1 211
1989-1990	725	1 084	1 809	1 477
(1) Réel				
(2) Prévu				

Le tableau 4, dont les données font état du nombre d'audiences tenues et prévues, donne une bonne idée de la charge de travail de la Commission au chapitre de l'arbitrage des griets.

Le système établi il y a environ cinq ans permet à la Commission de mettre au rôle six à huit affaires par semaine dans des grands centres du Canada. Celles-ci sont entendues les unes après les autres jusqu'à ce que la liste soit épuisée ou que le délai prévu soit expiré, ce qui incite les parties à examiner le bien-fondé de leurs positions beaucoup plus tôt.

Grâce à cette méthode et à un recours plus fréquent aux Services de médiation de la Commission avant les audiences, un plus grand nombre d'affaires sont réglées ou retirées avant d'être entendues. Il arrive souvent que les parties établissent un énoncé conjoint des faits qui permet de restreindre ou de clarifier les questions encore en litige, ce qui facilite le déroulement de l'audience et en réduit la durée.

Tableau 4: Charge de travail en audiences d'arbitrage de griets

Budget des dépenses	Prévu ⁽¹⁾	Réel	
1994-1995	1993-1994	1992-1993	
Audiences mises au rôle	360	350	366
Audiences tenues	215	215	209
(nombre de jours)	360	360	320

(1) D'après les chiffres des six premiers mois de 1993-1994.

La diversité des autres affaires dont la Commission est saisie, dont certaines font l'objet du tableau 5 et d'autres sont mentionnées ci-dessous, tient aux requêtes, aux plaintes et aux litiges qui lui sont soumis par les employés, les agents négociateurs et les employeurs. Il s'agit d'affaires telles que des demandes d'accréditation ou de révocation d'accréditation, des plaintes pour pratique déloyale de travail, notamment des plaintes pour manquement au devoir de représentation juste, des

Dans le cas de ces initiatives, la Commission a réalisé ce qui suit

- La Commission a tenu une série d'ateliers à l'intention des employeurs et des syndicats en vue de trouver des mécanismes et des techniques permettant de déterminer les griefs et les plaintes qui pourraient être résolus avant les audiences et de les régler à ce stade. Un projet pilote a été mis sur pied, et un ministère opérationnel ainsi qu'un agent négociateur y ont participé. L'intérêt vis-à-vis de la médiation des griefs et des plaintes s'est accru, comme en témoigne l'augmentation de la charge de travail à ce chapitre. Il est encore trop tôt pour dire quelle incidence cette méthode aura sur le nombre d'audience d'arbitrage des griefs et sur leur durée.
- À la fin de l'année financière 1993-1994, la Commission a adopté deux politiques, l'une concernant la réduction et la centralisation des lieux d'audience, l'autre sur les conditions d'ajournement des audiences. Par conséquent, la Commission est encore en train de déterminer les conséquences de ces politiques sur la réduction des coûts et sur les délais liés aux audiences d'arbitrage des griefs.

E. Efficacité du Programme

Pour s'assurer qu'elle remplit efficacement son mandat, la Commission surveille étroitement les affaires qui lui sont présentées et voit à ce qu'elles soient traitées sans retard depuis l'étape initiale de la présentation ou du renvoi à l'arbitrage jusqu'au règlement final. Par la publication et la diffusion de ses décisions, la Commission s'assure que sa jurisprudence est accessible au public, aux parties directement engagées dans la négociation collective et à tous ceux qui oeuvrent dans le domaine des relations de travail. La principale publication de ce genre est le Recueil de décisions de la CRTFP, un abrégé de toutes les décisions, qui est publié deux fois par année. À noter également le Rapport annuel où l'on trouve de nouveaux et importants éléments de sa jurisprudence. En fin de compte, pour évaluer l'efficacité de la Commission, il suffit de se demander si celle-ci a su appliquer les lois de façon à maintenir l'intégrité du régime de négociation collective dans la fonction publique tout en encourageant les parties, par l'intermédiaire de ses services de médiation, à résoudre leurs différends sans qu'elle n'ait à tenir d'audience officielle.

F. Données sur le rendement du Programme

Le tableau 3 présente un relevé des griefs renvoyés à la Commission pour arbitrage au cours de la période allant de 1989-1990 à 1993-1994. Il ne faut pas oublier une chose: que les affaires soient entendues ou non, ou qu'elles soient réglées ou retirées avant ou pendant l'audience, le travail lié à leur traitement reste le même, c'est-à-dire qu'il faut établir des dossiers, correspondre avec les intéressés, dresser le calendrier des audiences, assigner les affaires aux commissaires, réserver des salles d'audience, assurer l'affectation du personnel de soutien nécessaire et, enfin, communiquer aux parties une décision mettant un terme à l'affaire.

et autant de commissaires à plein temps et à temps partiel que le gouverneur en conseil estime nécessaires à son fonctionnement.

Le président est le premier dirigeant de la Commission, dont il assume l'entière responsabilité. Celle-ci compte quatre directeurs qui relèvent tous de lui et qui sont chargés des secteurs suivants: le Contentieux, les Services de médiation, le Secrétariat de la Commission qui est responsable des Opérations et de la Planification générale, et les Systèmes et Services généraux. Il est comptable au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé, le ministre chargé de déposer le rapport annuel de la Commission au Parlement. La Commission a son siège à Ottawa.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En dernière analyse, ce sont les préoccupations quotidiennes des fonctionnaires exprimées par leurs agents négociateurs, de même que les préoccupations des employeurs appelés à assurer la gestion de la fonction publique et à appliquer les programmes approuvés par le gouvernement qui déterminent la charge de travail de la Commission, c'est-à-dire la quantité aussi bien que le genre de litiges à régler. Bien que la Loi sur la rémunération du secteur public (L.C. 1991 ch. 30) continue de s'appliquer, on prévoit que les principaux sujets de préoccupation des fonctionnaires fédéraux resteront la sécurité d'emploi, les questions liées à la santé et à la sécurité au travail et l'équité salariale.

2. Initiatives

En 1994-1995, la Commission des relations de travail dans la fonction publique entend prendre les initiatives suivantes:

- La Commission continuera de modifier au besoin ses politiques, ses méthodes et ses procédures en vue de l'application des modifications législatives découlant de la Loi sur la réforme de la fonction publique. La Commission rencontrera les parties pour discuter de l'application de ces modifications et de leurs répercussions tant sur leurs positions respectives que sur le fonctionnement de la Commission.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

La Commission des relations de travail dans la fonction publique entendait prendre les initiatives suivantes en 1993-1994:

- Les Services de médiation continueront de faire fond sur leur succès initial au chapitre des modes substitués de règlement des différends. À cette fin, ils joueront un rôle proactif vis-à-vis de la médiation des plaintes auprès des employeurs et des agents négociateurs et ils concevront des mécanismes permettant de déterminer les griefs et les plaintes qui pourraient être résolus avant les audiences.

- Afin de pouvoir assurer un système d'arbitrage plus efficace et plus efficient, et compte tenu de l'issue des discussions qu'elle a eues avec les représentants des divers agents négociateurs et employeurs, la Commission a fait savoir aux parties qu'elle adopterait deux politiques, l'une portant sur la réduction et la centralisation des lieux d'audience et l'autre sur les conditions d'ajournement des audiences. Ces deux politiques devraient contribuer à maintenir les délais de traitement des affaires dans des limites raisonnables et à réduire les frais qu'entraînent les audiences d'arbitrage des griefs.

(1) Un employeur de fonctionnaires civils affectés aux bases des Forces canadiennes et assurant le fonctionnement de services qui s'autofinancent tels que des clubs philanthropiques, des installations de loisirs et des magasins.

Organisation: La Loi sur les relations de travail établit comme suit la composition de la Commission: un président, un vice-président, au moins trois présidents suppléants

Structure par activité: Le Programme de la Commission ne comporte qu'une seule activité.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

La Commission fournit également des locaux et assure des services administratifs au Conseil national mixte, un organisme consultatif composé de représentants des employeurs et des employés et dont le rôle consiste à négocier les conditions de travail qui ne se prêtent pas à la négociation par unité de négociation.

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal quasi judiciaire créé par la loi et chargé d'appliquer les régimes de négociation collective et d'arbitrage des grèves établis en exécution de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail au Parlement. En outre, elle est responsable de l'application de certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la sécurité et la santé des fonctionnaires fédéraux. Les affaires dont la Commission est saisie comprennent les demandes d'accréditation et de révocation d'agents de sécurité, les plaintes de pratique déloyale de travail, la désignation de fonctionnaires qui exercent des fonctions jugées nécessaires pour la sécurité du public, le renvoi de décisions d'agents de sécurité, ainsi que les plaintes déposées en vertu des dispositions "Sécurité et santé au travail" de la partie II du Code canadien du travail. De plus, la Commission assure des services de médiation et de conciliation afin d'aider les parties à résoudre leurs différends. Grâce à ces services, de nombreuses affaires peuvent être résolues sans que la Commission n'ait à tenir d'audience officielle.

4. Description du Programme

Fixer les cadres à l'intérieur desquels doivent s'exercer les divers droits et être assumées les diverses responsabilités des parties à la négociation collective dans la fonction publique.

3. Objectif du Programme

La Commission a pour mandat d'administrer avec efficacité et efficience les régimes de négociation collective et d'arbitrage des grèves établis par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et par la Loi sur les relations de travail au Parlement. Elle est aussi chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur l'hygiène et la sécurité professionnelle et qui s'appliquent à la fonction publique.

2. Mandat

unités relèvent de 10 employeurs distincts dont les 3 plus importants sont le Conseil national du film. En outre, quelque 24 000 autres fonctionnaires ne sont pas assujettis à la négociation collective, mais peuvent quand même être assujettis à la Loi sur les relations de travail au Parlement, elle s'applique à 3 employeurs, soit la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement, et 6 agents négociateurs ont été accrédités pour représenter 1 300 employés compris dans 13 unités de négociation.

Il existe 160 unités de négociation formées d'environ 217 000 fonctionnaires au total et pour lesquelles 25 organisations syndicales ont été accréditées à titre d'agents négociateurs en vertu de la LRTFP. Soixante-dix-neuf de ces unités de négociation relèvent de l'administration centrale et ont pour employeur le Conseil du Trésor qui agit au nom du gouvernement. Les employés des 81 autres

finances publiques et est désignée comme un employeur distinct. Bibliothèque du Parlement. La Commission est un ministère au sens de la Loi sur la gestion des affaires publiques, qui vise les employés de la Chambre des communes, du Sénat et de la responsabilité d'appliquer le régime de négociation collective établi en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement. Au printemps de 1986, la Commission a été chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. De plus, à la fin de 1986, elle a été investie de la responsabilité d'appliquer le régime de négociation collective établi en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement. Au printemps de 1986, la Commission a été chargée d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique qui, en 1967, a établi un régime de négociation collective et une procédure de règlement judiciaire chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique est un tribunal indépendant et quasi

1. Introduction

C. Données de base

Explication de la différence: Le Bureau de recherches sur les traitements a été dissout conformément au budget de février 1992, de sorte qu'environ 24 % du Budget principal de la Commission est resté non utilisé.

* Pour d'autres renseignements concernant les ressources humaines, voir le Tableau 7 à la page 15.

Ressources humaines * (ETP)			
Total			
Bureau de recherches sur les traitements			
Administration des relations de travail			
Différence			
(en milliers de dollars)			
1992-1993			
Budget principal			
Total			
8 734			
11 556			
(2 822)			
109			
134			
(25)			

Tableau 2: Résultats financiers en 1992-1993

2. Examen des résultats financiers

La majorité des recommandations concernant la restructuration de la Direction des opérations qui étaient formulées dans le rapport de l'expert-conseil ont été mises en oeuvre. Le chevauchement des tâches a été en grande partie éliminé, mais le niveau de service élevé assuré aux clients de la Commission a été maintenu.

La productivité de ses employés de bureau et qu'il s'agit là du principal moyen dont elle dispose pour compenser la nature et les caractéristiques de ses fonctions, qui exigent un coefficient élevé de main-d'oeuvre.

Section I

A. Plans pour 1994-1995

1. Points saillants

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme indépendant chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur les relations de travail et la Loi sur le statut des fonctionnaires fédéraux. Elle statue sur les diverses affaires dont elle est saisie et transmet sans délai ses décisions motivées aux parties. La Commission continuera d'appliquer le principe directeur voulant qu'elle aide les parties à régler leurs différends aussi près que possible de la source du problème. Elle continuera de modifier au besoin ses méthodes et ses procédures en vue de l'application des dispositions de la Loi sur la réforme de la fonction publique (projet de loi C-26) (L.C. 1992 ch. 54).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1994-1995	Prévu 1993-1994	Différence	
Administration des relations de travail			
6 043	6 956	(913)	
Ressources humaines* (ETP):			
74			

* Pour d'autres renseignements concernant les ressources humaines, voir le Tableau 7 à la page 15.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1994-1995 sont inférieurs de 13 %, soit de 913 000 \$, aux besoins prévus pour 1993-1994. Cet écart est surtout attribuable à ce qui suit:

- Dissolution du Bureau de recherches sur les traitements conformément au budget de février 1992 (683 000\$)
- Réductions faisant suite au budget d'avril 1993 (150 000)
- Réductions au titre de la restructuration de juin 1993 (51 000)
- Réductions apportées au POP en décembre 1993 (51 000)
- Provision pour inflation 22 000

(913 000\$)

B. Rendement récent

1. Points saillants

- La Commission a poursuivi la mise en oeuvre de son plan quinquennal de gestion de l'information. Elle estime que ce plan permettra d'augmenter considérablement

(en milliers de dollars)		Budget principal 1994-1995					Budget principal 1993-1994	
Années- personnes autorisées*	Fonction- nement	Dépenses en capital	Total		Budget principal 1993-1994	Années-personnes autorisées en 1993-1994	de travail	
			Budgétaire					
Administration des relations								
74	5 952	91	6 043	6 956				
Années-personnes autorisées en 1993-1994								
89								

* Pour d'autres renseignements concernant les ressources humaines, voir le Tableau 7 à la page 15.

B. Emploi des autorisations en 1992-1993 — Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
35	travail dans la fonction publique Dépenses du Programme Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	10 443 000	10 443 000	8 002 038
		1 113 000	732 000	732 000
		Total du Programme — Budgétaire		
		11 556 000	11 175 000	8 734 038

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1994-1995 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1994-1995	Budget principal 1993-1994
30 (S)	Commission des relations de travail dans la fonction publique Dépenses du Programme	5 523	6 384
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	520	572
	Total de l'organisme	6 043	6 956

Crédits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1994-1995
30	Commission des relations de travail dans la fonction publique Commission des relations de travail dans la fonction publique — Dépenses du Programme	5 523 000

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1994-1995	4
B.	Emploi des autorisations en 1992-1993	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1994-1995	6
	1. Points saillants	
B.	Sommaire des besoins financiers	6
	2. Rendement récent	
	1. Points saillants	
C.	Données de base	6
	2. Examen des résultats financiers	
	1. Données de base	

	1. Introduction	7
--	-----------------	---

	2. Mandat	8
--	-----------	---

	3. Objectif du Programme	8
--	--------------------------	---

	4. Description du Programme	8
--	-----------------------------	---

	5. Organisation du Programme en vue de son exécution	8
--	--	---

D.	Perspective de planification	9
----	------------------------------	---

	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	9
--	--	---

	2. Initiatives	9
--	----------------	---

	3. État des initiatives annoncées antérieurement	9
--	--	---

E.	Efficacité du Programme	10
----	-------------------------	----

F.	Données sur le rendement du Programme	10
----	---------------------------------------	----

Section II

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	14
----	------------------------------------	----

	1. Besoins financiers par article	14
--	-----------------------------------	----

	2. Besoins en personnel	15
--	-------------------------	----

	3. Coût net du Programme	16
--	--------------------------	----

Index

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La section I présente un aperçu et une description du Programme, des données de base, ainsi que des renseignements sur les objectifs, les perspectives de planification et le rendement. Ces renseignements constituent la base des ressources demandées. La section II présente d'autres renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépense qui l'intéressent particulièrement.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources dont il est fait état dans le plan des dépenses doit être mesurée en "équivalents temps plein (ETP)". L'ETP exprime la durée du travail fourni par l'employé chaque semaine à l'aide du coefficient des heures désignées, divisées par les heures régulières de travail.

Budget des dépenses 1994-1995

Parte III

Commission des relations de
travail dans la fonction publique

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1994

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1995-III-35
ISBN 0-660-59060-3



Commission des
relations de travail
dans la fonction publique



Budget des dépenses
1994-1995

Partie III

Plan de dépenses



Public Works and Government Services Canada

1994-95
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1994

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1995-III-60
ISBN 0-660-59061-1



1994-95 Estimates

Part III

Public Works and Government Services Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This provides continuity with the other Estimates documents and helps in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan, an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Supply and Services Program	4-1
Crown Corporations Program	5-1
Index	6-1

Departmental Overview

Table of Contents — Departmental Overview

A.	Roles and Responsibilities of Public Works and Government Services Canada	1-4
B.	Departmental Programs and Organization	
1.	Program Structure	1-5
2.	Funding Structure	1-7
3.	Organization Structure	1-8
4.	Branch/Agency Responsibilities	1-10
C.	Departmental Priorities	1-13
D.	Departmental Spending Plan	1-14
E.	1992-93 Year in Review	
1.	Public Works Canada	1-17
2.	Supply and Services Canada	1-22

A. Roles and Responsibilities of Public Works and Government Services Canada

Public Works and Government Services Canada (PWGSC) is the major provider of central and common services to the Government of Canada. The Department was created in June 1993 through the amalgamation of Public Works Canada, Supply and Services Canada, the Government Telecommunications Agency (Communications Canada) and the Translation Bureau (Secretary of State of Canada).

The Department carries out certain central administrative functions on behalf of the federal government, such as the Receiver General for Canada function, central accounting and reporting, compensation services and the provision of office space. The use of these functions is normally mandatory for federal departments and agencies.

The Department also provides common services to government departments and agencies in support of their program objectives. These services include a great variety of specialties, such as realty, architectural and engineering, translation and interpretation, information management and communications services, the acquisition of goods and services, the supply of stocked items, Crown assets distribution and the development and application of standards.

The Minister of Public Works and Government Services Canada has responsibilities for issues relating to the following Crown corporations: Canadian Commercial Corporation, Canada Housing and Mortgage Corporation, Canada Post Corporation, Royal Canadian Mint, Defence Construction (1951) Ltd., Queens Quay West Land Corporation and Canada Lands Company Ltd. and its subsidiaries — Old Port of Montreal Corporation Inc. and Canada Museums Construction Corporation Inc.

The Department strives to manage its responsibilities effectively, to provide the best possible value for money and to ensure satisfaction with its products, all within the context of government-wide requirements. Treasury Board issues directives and guidelines having general application and approves specific deviations. In addition, the Treasury Board's Bureau of Real Property Management provides policy guidance on federal government real property matters. Client departments and agencies are responsible for determining and funding their own requirements, where applicable. Public Works and Government Services Canada advises the Treasury Board on its policies and directives, and clients on the effective use of the Department's services.

The Department is also responsible for administering all or portions of several statutes and for fulfilling a number of specific government mandates. These include the Bridges Act, the Crown Assets Disposal Corporation Act, the Defence Production Act, the Department of Supply and Services Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Federal Real Property Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Members of Parliament Retirement Compensation Arrangements Act, the Municipal Grants Act, the Northumberland Strait Crossing Act, the Ottawa River Act, the Public Works Act, the Seized Property Management Act, the Surplus Crown Assets Act and the Translation Bureau Act.

B. Departmental Programs and Organization

1. Program Structure

Public Works and Government Services Canada has adopted a transitional operational planning framework for the 1994-95 fiscal year. This framework will be modified in the subsequent year to reflect a permanent program activity structure for the newly integrated Department.

The transitional operational planning framework (see Figure 1) includes the Supply and Services Program previously under Supply and Services Canada, which has been integrated with the Translation Services Activity from the Secretary of State and the Government Telecommunications Agency from Communications Canada. The three programs previously under Public Works Canada — the Services, Real Property and Crown Corporations programs — are included in the transitional framework with minor modifications. Each program is described below.

Services Program: provides a wide range of professional and technical services in the engineering, architectural and realty fields to clients that include the Real Property Program (described below), other government departments, certain Crown corporations and several organizations outside the federal government that are eligible to receive services from the Department. These services are charged at market-based rates, with requirements set out in Specific Service Agreements. The corporate and administrative support services functions previously under the Services Program have been assimilated into the Supply and Services Program (described below), with charges back to the Services Program. Some 31% of all PWGSC employees work in the Services Program.

Real Property Program: acts as custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose real property to accommodate federal tenants and optimize the government's investment in the facilities. Only a small number (1%) of employees are assigned directly to the Real Property Program. The Program's technical services needs are met largely through agreements with the Services Program. Corporate and administrative services are provided by the Supply and Services Program.

Supply and Services Program: provides central and common services, such as the Receiver General for Canada function, public service compensation, procurement, Crown assets distribution, stocked item supply, translation and interpretation, telecommunications and informatics services. This program also provides overall departmental support and administrative services, including the regional and corporate management, security, policy and planning and corporate secretary functions. Special Operating Agencies (SOAs) provide a range of services, such as consulting and auditing, printing and publishing and standards development, on a fee-for-service/appropriation basis. Some 68% of the Department's employees work in the Supply and Services Program.

Crown Corporations Program: makes payments to the Old Port of Montreal Corporation Inc. for the development and promotion of the Old Port of Montreal site, and loans to the Queens Quay West Land Corporation (formerly Harbourfront Corporation) in order to provide funding pending the disposal of certain Crown properties. No Public Works and Government Services Canada employees are identified as part of this Program.

In this document, the Expenditure Plan for the Services Program is presented in Chapter 2, for the Real Property Program in Chapter 3, for the Supply and Services Program in Chapter 4 and for the Crown Corporations Program in Chapter 5.

Figure 1: Program Activity Structure — 1994-95 Transitional Operational Planning Framework

**Public Works and
Government Services Canada**

Services Program	Supply and Services Program
<ul style="list-style-type: none"> ● Realty Services ● Architectural and Engineering Services ● Corporate and Administrative Services* 	<ul style="list-style-type: none"> ● Central and Common Services <ul style="list-style-type: none"> - Receiver General Services - Public Service Compensation - Supply - Crown Assets Distribution - Stocked Item Supply - Translation Services - Government Telecommunications and Informatics Services - Other Central Government Services
Real Property Program	
<ul style="list-style-type: none"> ● Program Coordination ● Office Facilities ● Federal Facilities ● Municipal Grants 	<ul style="list-style-type: none"> ● Program Support and Administration <ul style="list-style-type: none"> - Corporate Services - Human Resources - Regional and Corporate Management
Crown Corporations Program	
<ul style="list-style-type: none"> ● Old Port of Montreal Corporation Inc. ● Queens Quay West Land Corporation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Special Operating Agencies <ul style="list-style-type: none"> - Canada Communication Group - Consulting and Audit Canada - Canadian General Standards Board

* The Corporate and Administrative Services Activity is a holding account for the cost of the executive and management support services required by the Realty Services and Architectural and Engineering Services activities and supplied by the Supply and Services Program.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Activity - Sub-Activity |
|--|

2. Funding Structure

The Department's program activity structure is funded by a number of votes, described as follows:

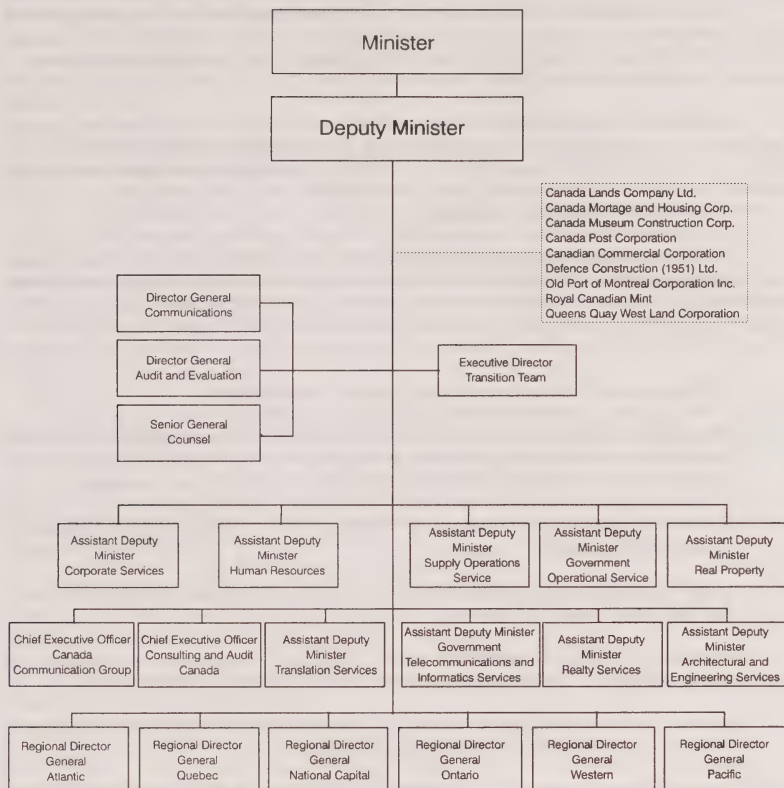
- The **Services Program** is funded through the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund (formerly the Public Works Revolving Fund). All operating income is credited to the Revolving Fund. The greatest part of this income is earned by charging clients market-based rates for realty and architectural and engineering services. The operating loss is funded by an appropriation, from which payments are made to the Revolving Fund. A second appropriation is provided for activities carried out in support of "broader government objectives" considered to be outside the normal business-like operations of the Program. The Services Program is not provided with an appropriation to cover capital expenditures; these are financed through the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund.
- The **Real Property Program** is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvement of assets, and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans, grants to municipalities and a dry dock subsidy).
- The **Supply and Services Program** is funded through both appropriations and revolving funds, as follows:
 - **Supply and Services Appropriation:** provides funding for the Receiver General function in the areas of payment and banking services and maintenance of the government's fiscal accounts and associated reporting, as well as for various services in the areas of compensation, personnel, finance, translation, administration and supply support initiatives, including acquisitions, traffic management and major Crown projects. Revenues are credited to the operating vote in accordance with parliamentary authority. There is a second vote for capital expenditures.
 - **Statutory Votes:** provide funding for the Minister's salary and car allowance, for an allowance to a former Prime Minister, and for contributions to employee benefit plans.
 - **Canada Communication Group Revolving Fund:** provides funding for the provision of goods and services related to printing, publishing, advertising and public opinion research, as well as a wide range of communications services required by departments and agencies. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on an optional, fee-for-service basis.
 - **Consulting and Audit Canada Revolving Fund:** provides funding for the provision of consulting, auditing and related services to the Government of Canada, Crown corporations, provincial and foreign governments and international, non-profit and other public sector organizations. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on an optional, fee-for-service basis.

- **Optional Services Revolving Fund:** provides funding for the provision of goods and services required by departments and agencies related to stocked item supply, Crown assets distribution and other services. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on a fee-for-service basis.
- **Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund:** provides funding for the provision of telecommunications and informatics services to departments and agencies. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on a fee-for-service basis.
- **Defence Production Revolving Fund:** provides funding to assist the Department in carrying out its responsibilities under the Defence Production Act related to the acquisition, transportation and stockpiling of strategic materiel and defence supplies.
- The **Crown Corporations Program** is funded through separate payment votes to cover the operating and capital expenditures of the Old Port of Montreal Corporation Inc. and loans to the Queens Quay West Land Corporation.

3. Organization Structure

The Department's organization structure provides for 15 senior headquarters managers and six Regional Directors General reporting to the Deputy Minister. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources and monitors the implementation of its decisions. The overall organizational structure is displayed in Figure 2.

Figure 2: Organization of Public Works and Government Services Canada



4. **Branch/Agency Responsibilities**

The **Corporate Services Branch** provides the Department with the financial, planning, policy, marketing, administrative, business processes and systems, industrial and corporate security and corporate secretariat functions. The Branch also administers the Access to Information and Privacy Acts for the Department.

The **Human Resources Branch** is responsible for all personnel-related programs, services and systems. These include staffing, classification, pay and benefits, workforce adjustments, human resources information systems, training, official languages, employment equity, staff relations, human resources planning, career development, the Employee Assistance Program and the Departmental Assignment Program.

The **Supply Operations Service Branch** manages procurement activities for government departments and agencies through the provision of general and customized procurement, contracting and contract administration services related to major Crown projects, stocked item supply, Crown assets distribution, traffic management and the Canadian General Standards Board.

The **Government Operational Service Branch** is responsible for:

- managing and delivering the Receiver General function, including banking functions for all the public money received and disbursed by the Government of Canada and for all balances held on deposit in the Bank of Canada and with financial institutions;
- maintaining the Central Accounts of Canada and other accounting records of the Government of Canada;
- providing related government-wide financial reporting and analysis of the government's financial transactions and position;
- managing the systems required for administering pay, pension and other benefits for the federal public service, the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police;
- providing customized systems and services, as well as optional financial and personnel services, to government departments and agencies.

The **Real Property Branch** is responsible for managing a diverse portfolio of office buildings and other federal real property, including the Parliamentary Precinct, with the dual objectives of providing a safe and productive work environment for federal tenants and applying business principles in the management of the government's real property assets and investments. Tenants are consulted to determine operational and functional requirements and standards established for the operation of office buildings and federal facilities in the Department's portfolio. This Branch is also responsible for managing the payment of federal grants in lieu of municipal and provincial taxes.

The **Architectural and Engineering Services Branch** offers federal departments and agencies and other clients a wide range of professional and technical services such as planning, design, construction, renovation and project management of buildings; marine, land and air transportation facilities; and municipal utilities, systems and facilities. Other services include dredging of waterways, channel obstruction clearance, hydro-graphic surveys and environmental studies.

The **Realty Services Branch** provides a wide range of real property services to federal departments and agencies, including the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair and disposal of real property.

The **Government Telecommunications and Informatics Services Branch** provides informatics and telecommunications services, products and facilities to federal departments and agencies.

The **Translation Services Branch** provides translation, interpretation and terminology services to Parliament and federal departments and agencies.

The **Consulting and Audit Canada Special Operating Agency** provides a comprehensive range of consulting and auditing services to the Government of Canada, Crown corporations, provincial and foreign governments and international, non-profit and other public sector organizations. Audit services include compliance, attest and value-for-money audits and other audit-related services. Its consulting services include expertise in the areas of Environment, Financial Management, Human Resources, Information Management, International Practice, Program Management, Project Management, Review and Evaluation, and Special Operating Agency services.

The **Canada Communication Group Special Operating Agency** provides a wide range of communications services to client departments and agencies, including printing, publishing, exhibits, photography, audio-visual productions, signage, advertising and public relations.

The **Transition Team** provides planning and coordination assistance to facilitate the new Department's transition to a unified common service agency. The mandate of the Transition Team is limited in time.

The **Communications Branch** is responsible for supporting the Department's internal and external communications. The Branch prepares speeches, press releases, publications and videos, and manages media and public relations activities.

The **Audit and Evaluation Branch** periodically assesses departmental operations, programs and services to determine:

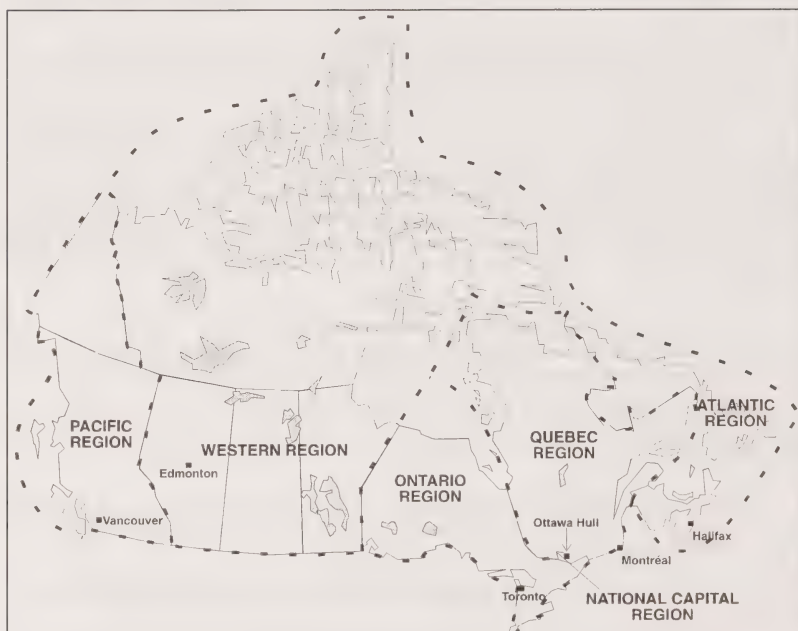
- the effectiveness of the management framework;
- the economic and effective use of resources;
- the integrity of management information;
- compliance with government statutes and policies; and
- their continued relevance, success and cost-effectiveness.

The **Legal Services Group** offers advice to the Department on legal matters. This group reports functionally to the Department of Justice.

The activities of the Department are carried out through headquarters offices in Hull and Ottawa and six regional offices in Halifax, Montréal, Hull, Toronto, Edmonton and Vancouver (see Figure 3 for a map of regions). The Department also maintains offices in other Canadian centres, in Europe and in the United States. The other Canadian offices are located in

St. John's, Charlottetown, Saint John, Fredericton, Shediac, Matane, Rimouski, La Baie, Québec City, Pembroke, London, North Bay, Sault Ste. Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary and Victoria.

Figure 3: Regions of Public Works and Government Services Canada



C. Departmental Priorities

The Department will pursue the following priorities during 1994-95:

Strategic Management: the Department will maintain a focus on the long-term effectiveness of its programs while ensuring the efficiency of its ongoing operations. It will question whether programs and activities are needed, and whether there are more effective ways of achieving the program intent. The Department will maximize the use of its resources and operate within the context of its Strategic Planning Framework. It will also continue to develop activities that focus on its four strategic thrusts: building on the strength of our employees; orienting ourselves to the needs of our clients; improving our efficiency and business processes; and remaining adaptable to change.

Transition: the Department will continue to address the challenges arising out of the integration of various organizational elements into the new Public Works and Government Services Canada. It will promote a unified common-service culture while developing alternative and more flexible means of program delivery. More activities will be managed through Special Operating Agencies and greater use will be made of commercial-like operations. An enhanced focus on client-responsiveness and value-added services will ensure the Department's success in an environment of increased client optionality.

Efficient Operations: the Department will improve its efficiency by operating with business-like discipline and focusing on the bottom line. It will continue to implement the recommendations of the operational reviews carried out in the previous Department of Public Works and Department of Supply and Services. Significant savings are expected from a number of business related exercises now under way. Savings will also result from the amalgamation and downsizing of common departmental service units and the downsizing of other units to reflect decreased business volumes.

Modernization: the Department will continue to modernize systems and services, making use of state-of-the-art technology, by developing and implementing such major projects as the Public Service Compensation System, the Financial Information Strategy and Acquisitions 2000. As well, processes are being developed to support pension reform legislation. These and other initiatives will provide client departments with better information and increased control over their administrative decisions and will facilitate the decentralization of authority.

Effective Human Resources Management: the Department will undergo considerable change over the next few years as a result of such measures as integration, changes in business processes, operational reviews and the application of computer technology. The Department is committed to supporting its employees during this period to ensure that they can continue to contribute effectively to the fulfilment of its mandate. This support will include an active training program, the continued application of workforce adjustment policies, helping employees balance work and family responsibilities, ensuring employment equity and finding meaningful ways to recognize and reward employees.

D. Departmental Spending Plan

The Department estimates total net expenditures of \$2.3 billion in 1994-95. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

Figure 4: Departmental Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Change		For Details See Page
			\$	%	
Services Program	22,775	32,480	(9,705)	(29.9)	2-7
Real Property Program	1,676,648	1,684,080	(7,432)	(0.4)	3-9
Supply and Services Program	603,585	650,827	(47,242)	(7.3)	4-11
Crown Corporations Program	3,000	25,900	(22,900)	(88.4)	5-5
Net Expenditures	2,306,008	2,393,287	(87,279)	(3.7)	

Figure 5 shows the 1994-95 planned levels of net expenditures and human resources for which each of the Department's senior managers is responsible.

Figure 5: 1994-95 Departmental Spending and Human Resource Level by Organization/Program

(thousands of dollars)									
	Services		Real Property		Supply and Services		Crown Corporations		Total
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$ FTE
Minister and Receiver General for Canada, and Deputy Minister and Deputy Receiver General					2,194	33			2,194 33
Assistant Deputy Minister, Realty Services	(64,383)	3,315							(64,383) 3,315
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	(23,920)	1,861							(23,920) 1,861
Assistant Deputy Minister, Real Property			1,676,648	240					1,676,648 240
Assistant Deputy Minister, Corporate Services	19,414	--			144,131	907	3,000	--	166,545 907
Assistant Deputy Minister, Human Resources	6,718	--			15,230	446			21,948 446
Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service	1,099	--			86,263	1,626			87,362 1,626
Assistant Deputy Minister, Government Operational Service					79,051	626			79,051 626
Assistant Deputy Minister, Government Telecommunications and Informatics Services	10,277	--			(930)	1,034			9,347 1,034
Assistant Deputy Minister, Translation Services					101,206	1,196			101,206 1,196
Director General, Communications					2,635	65			2,635 65
Director General, Audit and Evaluation					3,186	59			3,186 59
Senior General Counsel					880	11			880 11
Chief Executive Officer, Canada Communication Group					9,627	1,544			9,627 1,544
Chief Executive Officer, Consulting and Audit Canada					750	450			750 450
Regional Directors General	73,570	--			157,017	4,220			230,587 4,220
Total Net Expenditures	22,775	5,176	1,676,648	240	603,585	12,274	3,000	--	2,306,008 17,690

Figure 6 shows the 1992-93 actual levels of expenditures, revenues and human resources for each of the former Public Works Canada's senior managers as well as for the former Supply and Services Canada.

Figure 6: 1992-93 Departmental Spending and Human Resource Consumption by Organization/Program/Department

(thousands of dollars)									
	Services		Real Property		Supply and Services*		Crown Corporations		Total*
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$ FTE
Public Works Canada									
Minister	1,624	25							1,624 25
Deputy Minister	890	7							890 7
Assistant Deputy Minister, Realty Services	233,095	3,799							233,095 3,799
Assistant Deputy Minister, Real Property			1,834,894	250			33,943	--	1,868,837 250
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	157,763	2,099							157,763 2,099
Assistant Deputy Minister, Corporate Management	45,531	299							45,531 299
Director General, Human Resources	11,086	144							11,086 144
Director General, Audit and Evaluation	3,006	28							3,006 28
Director General, Corporate Communications	3,026	34							3,026 34
Director General, Marketing and Planning	1,840	18							1,840 18
Regional Directors General	62,446	940							62,446 940
Supply and Services Canada					1,326,716	8,968			1,326,716 8,968
Gross Expenditures	520,307	7,393	1,834,894	250	1,326,716	8,968	33,943	--	3,715,860 16,611
Less: Revenues/Recoveries	480,384	--	269,306	--	752,349	--	--	--	1,502,039 --
Total Net Expenditures	39,923	7,393	1,565,588	250	574,367	8,968	33,943	--	2,213,821 16,611

* Excludes financial information for the Government Telecommunications Agency and the Translation Bureau, which is included under the Expenditure Plans of the former Department of Communications and the former Department of the Secretary of State, respectively.

E. 1992-93 Year in Review

In 1992-93, PWGSC existed as two distinct departments: Public Works Canada and Supply and Services Canada. Highlights of the year for each department are presented below.

1. Public Works Canada

a. Departmental Highlights

Fiscal year 1992-93 saw the former Public Works Canada (PWC) operating in an environment of increased restraint and discipline. The Departmental Plan (published in June 1991) was in its first full year of implementation, and many of its provisions encouraged more business-like behaviour. During the year, a major review was undertaken of the Department's operations, and its recommendations were subsequently integrated into the Departmental Plan. Increased emphasis was given to the Department's client service role through the development of a marketing program and other initiatives.

The Departmental Plan identified actions to be taken in support of the Department's corporate thrusts: building on the strength of our employees; orienting ourselves to the needs of our clients; improving our efficiency and business processes; and being adaptable to change. Significant achievements were recorded in all these areas. However, progress was most noteworthy in the area of improving efficiency and business processes.

Business plans were developed for the Realty Services, Architectural and Engineering Services and Real Property branches (the latter was previously the Accommodation Branch). These plans projected business volumes over the next three to five years, and assessed the resources available to meet these demands. In the case of the services branches, the assessment led to the development of downsizing plans. For Real Property, the move was towards increased charging and a search for alternative means of financing inventory maintenance and replacement.

The development and use of cost allocation and financial models contributed to increased financial discipline in the Department. By allocating overhead costs to service delivery, these models identify the full cost of delivery and facilitate decision-making. Financial performance targets were set, and progress in their achievement was measured. The Departmental Business Committee provided a focus for corporate business decision-making and prudently administered the departmental investment fund.

During 1992-93, the Department demonstrated its adaptability to change in a number of key areas. New business opportunities were created through the establishment of a business television network linking PWC's regional and headquarters buildings. This network improved the frequency and quality of internal communication and saved travel costs. The network is also being used, on a fee basis, by other departments and agencies. In the field of informatics, the completion and implementation of the Department's Informatics Review drew a special award for innovation from the Society of Canadian Office Automation Professionals.

The provision of a good working environment for tenants remained an important priority for the Department. The responsibility for identifying accommodation needs was given to tenants under the Shared Accommodation Leadership initiative, in which PWC and the tenant share responsibility for space planning and management. Master Occupancy Agreements are signed between the Department and its tenants to set out individual responsibilities and the terms and conditions of occupancy.

b. Regional Highlights

Atlantic Region

The Atlantic Region includes the provinces of New Brunswick, Prince Edward Island, Nova Scotia and Newfoundland. The regional office is in Halifax. Highlights of the Region's activities in 1992-93 include:

- development of an Environmental Responsibility and Liability Training Package and the provision of ongoing training to regional employees;
- ongoing construction of the National Goods and Services Tax (GST) Processing Centre in Summerside, Prince Edward Island, and provision of accommodation for regional and district GST offices in major centres in Atlantic Canada;
- completion of a new border crossing facility in Edmundston, New Brunswick;
- completion of renovations to the Government of Canada buildings in Edmundston, St. Stephen and Moncton, New Brunswick;
- ongoing construction of an office/laboratories complex in Dartmouth, Nova Scotia, for Health and Welfare Canada (now Health Canada);
- completion of major components of the Caribou (Nova Scotia)—Wood Island (P.E.I.) Ferry Terminal;
- awarding of contracts for the construction of a coal-handling facility for DEVCO in Sydney, Nova Scotia;
- conducting studies for a large dredging project in Liverpool, Nova Scotia, for Transport Canada, with the construction contract to be awarded in 1993-94;
- ongoing construction of the stop logs and gains of the Canso Canal at Port Hastings, Nova Scotia;
- official opening of the air terminal building at Deer Lake Airport in Deer Lake, Newfoundland, in July 1992;
- establishment of a new National Film Board office in Halifax after the Board's old facility was destroyed by fire; and
- disposal of 23 structures through the Marine Disposal Program, leaving approximately 75 for future action.

Quebec Region

The Quebec Region includes all of the province except for an area along the Ottawa River from Hull to Rouyn-Noranda. The regional office is in Montréal. Highlights of the Region's activities in 1992-93 include:

- ongoing construction of a \$67 million complex to house the Canadian Space Agency. The complex will include offices, the Canadian Astronaut Training Centre, the operating

centre for the mobile servicing system facilities of the Radarsat project, and space technology and space science research laboratories;

- completion of preliminary work on the renovation of existing buildings and the construction of the new facilities for the Canadian Forces Fleet School at Pointe-à-Carcy. Total project costs are estimated at \$40 million, with construction contracts to be awarded in 1993-94;
- ongoing reinforced-concrete paving of the access road and parking lot at Iqaluit, Northwest Territories. Due to proximity, this \$12.3 million project was managed by the Quebec Region and was completed in September 1993; and
- completion of preliminary work for the reconstruction of three commercial transshipment ports and one fishing port at Rimouski. Project costs are estimated at \$12.4 million, with construction contracts to be awarded in 1993-94.

National Capital Region

Ottawa and Hull form the core of the National Capital Region. In Quebec, the Region extends north to Rouyn-Noranda; in Ontario, it stretches southeast to Cornwall and west to Gananoque. The regional office is located in Hull. Highlights of the Region's activities in 1992-93 include:

- rehabilitation of the Asticou Training Centre (37,000 square metres). This fast-track project allowed for the relocation of more than 1,600 people by the end of August 1993, and for the disposal of the Carson Training Centre;
- ongoing construction of an extension to the Kent/Wellington Utility Tunnel under Wellington Street between Kent Street and Confederation Square, along with a branch tunnel to the National Archives building. Completion of the tunnels, which will provide heating and cooling from the Cliff Street plant, is scheduled for 1994-95;
- approval of a long-term construction program for the preservation and rehabilitation of the Parliament Buildings. Projects will be carried out through the 2004-2005 fiscal year. An asbestos abatement program assured occupants of buildings on Parliament Hill that their health was not endangered and that asbestos abatement will be undertaken as part of renovation and maintenance work. The Parliament Hill statue conservation program was completed with the conservation of the War Memorial;
- ongoing construction of the National Archives of Canada facility in Gatineau, Quebec, which will be ready for occupancy in 1996-97;
- continuation of a major office-space optimization project to recuperate 29,000 square metres in the Brooke Claxton, Jeanne-Mance and Statistics Canada buildings at Tunney's Pasture;
- ongoing rehabilitation of Place de Ville, Tower C, including asbestos abatement;
- negotiation and signing of a new lease to retrofit and fit-up approximately 49,000 square metres of space in the Journal Towers complex;

- repairing, upgrading and refurbishing the copper roof of the Supreme Court of Canada building to meet updated codes, accessibility requirements and library stack space expansion. The project will be completed in 1994-95;
- ongoing renovations to the Mulligan Building (1,200 square metres) to house laboratories for Parks Canada and Consumer and Corporate Affairs Canada. Completion is scheduled for June of 1994;
- modifications to the air handling system at the Energy, Mines and Resources Canada (now Natural Resources Canada) building at 601 Booth Street. Air quality was upgraded through the installation of central ventilation, air conditioning and new instrumentation controls. The brick facade was removed and replaced to allow for installation of a vapour barrier and insulation. A space optimization project in the EMR building at 580 Booth Street is scheduled to be completed in 1993-94;
- ongoing construction of a laboratory facility for the RCMP. This project is scheduled for completion in 1995-96, and involves the construction of a new laboratory, the rehabilitation of an existing building and construction of a link between the two buildings;
- completion of the co-location task force pilot project, which will have long term implications for reducing costs and optimizing common-use facilities. The Region has developed strategies to cover approximately 80 small-agency tenants (180,000 square metres); and
- initiation of the Building Management Plan process to better manage assets and project costs in both the short and long terms.

Ontario Region

The Ontario Region encompasses all of the province except for an area around Ottawa that is included in the National Capital Region. The Ontario regional office is located in Toronto. Highlights of the Region's activities in 1992-93 include:

- completion of Phase II of the landfill waste site clean-up in Gloucester for Transport Canada (Air);
- upgrading of the mechanical systems at Windsor Airport for Transport Canada (Air);
- completion of repairs to the Burlington Breakwater for Environment Canada;
- restoration of runway 06R/24L and installation of central line inset lights at the L.B. Pearson International Airport in Toronto for Transport Canada (Air); and
- completion of the extension of services to area 2-B at the L.B. Pearson International Airport for Transport Canada (Air).

Pacific-Western Region

The Pacific-Western Region encompasses the provinces of British Columbia, Alberta, Saskatchewan and Manitoba, as well as the Yukon Territory and the Northwest Territories. The regional office is in Edmonton. Highlights of the Region's activities in 1992-93 include:

- expansion of the services offered by the Environment Services Sector in support of the Government of Canada's Green Plan;
- entering into a business agreement with the City of Vancouver for the lease-purchase of Library Square in Vancouver;
- completion of heritage renovations of the Victoria Customs House (B.C.) and the Customs Examining Warehouse in Winnipeg, Manitoba;
- completion of the new federal building in Whitehorse, Yukon, and the Canadian Business Service Centre in Canada Place in Edmonton, Alberta;
- commencement of major space optimization and renovation projects for the Government of Canada buildings in Winnipeg and Brandon, Manitoba; Saskatoon, Saskatchewan; and Calgary and Red Deer, Alberta;
- completion of initial documentation to establish a Special Operating Agency for the Esquimalt Graving Dock (B.C.);
- finalizing the design of the RCMP Forensic Laboratories in Regina, Saskatchewan, and continuing the construction of RCMP detachment buildings throughout the Region; and
- letting of the foundation contract for the federal laboratories for Health and Welfare Canada and Agriculture Canada in Winnipeg.

2. Supply and Services Canada

a. Departmental Highlights

During 1992-93, Supply and Services Canada (SSC) developed a number of processes to improve service to clients and suppliers and to become more responsive to Canadians. For example, seminars were held across Canada on how to do business with the federal government. As well, a Canadian Content Policy was implemented on April 1, 1992. As a result of this initiative, many outdated procurement policies have been replaced by a single progressive policy that supports the objectives of obtaining value for money and meeting operational requirements while encouraging industrial development in Canada.

Also during 1992-93, the Open Bidding System, an electronic source of information on procurement opportunities with the federal government, was expanded. The System now has over 7,000 subscribers and incorporates the majority of competitive procurement opportunities valued at over \$25,000. As well, a Supply Policy Manual was developed as part of a review of the Department's supply policy. The objective was to improve the way the policy was communicated to procurement staff and to enhance their involvement in the policy review and implementation process. The draft manual has been distributed for review and comment and should be completed by the end of 1993-94.

A client relations initiative was developed, with contracting staff being co-located in selected client departments. The objective is to improve service by expediting procurement contracts and fostering better relations with clients. In addition, during the year a competitive procurement method known as Common Purpose Procurement (CPP) was being used in 16 separate projects to select a vendor to work with a federal department in delineating a business problem and providing a timely, innovative and quality solution. CPP eliminates the detailed specification as the basis for evaluating and selecting the winning bidder.

Significant progress has also been made in modernizing systems and services, using technology for the benefit of client departments, suppliers, central agencies and the Department itself. Working closely with all stakeholders, SSC continued to develop systems and services that address emerging needs in innovative, cost-effective ways. Examples included the Public Service Compensation System, Acquisitions 2000, the Financial Information Strategy Project, the Standard Payment System, the Electronic Procurement System and re-engineering of generic departmental administrative processes. As well, the three Special Operating Agencies — Consulting and Audit Canada, the Canada Communication Group and the Canadian General Standards Board — continued to evolve.

Projects such as the Strategic Information Exchange were instituted to study the technical environments in client departments in order to learn more about their needs and how they cope with program changes. As well, to increase savings to the government and improve efficiency in payment services to clients, direct deposit facilities were installed for the receipt of Goods and Services Tax payments. This direct deposit service was also made available for a wide range of Receiver General payments.

The Department has continued to emphasize strategic planning, including consultation with employees and clients, to ensure that plans are well integrated and effectively communicated. In addition, SSC provided, and will continue to provide, direction for implementing the procurement process set out in the Government Procurement Chapter of the North American Free Trade Agreement, which has been ratified by Parliament and is awaiting Royal Assent.

The total contracting value for the department in 1992-93 is valued at \$7.8 billion and represents 153,300 contracts. A significant number of these contracts, 60,700 with a value of \$6.3 billion were issued at headquarters. The remainder were contracted in the regions for a value of \$1.5 billion. A detailed overview of the regions follows.

b. Regional Highlights

Atlantic Directorate

The Atlantic Directorate comprises the four Atlantic provinces and includes the Superannuation Branch located in Shediac, New Brunswick, which is responsible for paying federal public service pensions and insurance benefits. Highlights of the Directorate's activities in 1992-93 include:

- issuing 26,800 contracts valued at \$367.7 million;
- sales of \$15.2 million worth of stocked item supplies;
- sales of \$6.1 million worth of surplus goods by the Crown Assets Distribution Centre;
- issuing 15.5 million socio-economic and other payments, as well as 1.2 million public service pay cheques; and
- establishing 310,264 contributor accounts, 183,048 annuitant accounts and 612,461 insurance accounts in the Superannuation Directorate.

Québec Directorate

The Québec Directorate includes all of the province except for an area within the National Capital Region in Hull, Quebec. Highlights of the Directorate's activities in 1992-93 include:

- issuing approximately 17,400 contract documents valued at \$296.9 million;
- issuing more than 34 million cheques for socio-economic payments, public service compensation, general payments and tax refunds;
- sales of \$3 million worth of stocked item supplies; and
- sales of \$4 million worth of surplus goods by the Crown Assets Distribution Centre.

Central Directorate

The Central Directorate encompasses the Ontario Region, the National Capital Region (including the portion within the Province of Quebec) and the Compensation Operations Branch. Highlights of the Directorate's activities in 1992-93 include:

- issuing 18,400 contracts valued at \$319.9 millions;
- sales of \$32.3 million by the Stocked Item Supply stores;
- sales of \$7.2 million worth of surplus goods by the Crown Assets Distribution Centre;

- producing 74.8 million payments and specialized non-payment items (such as T4s, contributor statements and Canada Savings Bonds) and processing 275,000 returned cheques;
- issuing 3.4 million payments, including 2.8 million general payments and 137,000 compensation cheques, to RCMP pensioners and active members; and
- producing 42 million pages of printing.

Western Directorate

The Western Directorate encompasses Manitoba, Saskatchewan, Alberta and the Northwest Territories. Highlights of the Directorate's activities in 1992-93 include:

- issuing approximately 19,100 contracts valued at \$323.7 million;
- sales of \$8 million worth of surplus assets by the Crown Assets Distribution Centre; and
- processing approximately 33 million compensation, socio-economic and other payments.

Pacific Directorate

The Pacific Directorate encompasses British Columbia and the Yukon Territory. Highlights of the Directorate's activities in 1992-93 include:

- issuing 10,900 acquisition contracts valued at \$187.3 million;
- sales of \$4.8 million worth of surplus assets by the Crown Assets Distribution Centre;
- introducing a number of initiatives to streamline its operations, with an emphasis on sharing and reducing costs. These include the successful implementation of Phase I of the SSC Operational Review, the establishment of an interdepartmental human resources committee to identify opportunities for shared facilities and services, and the establishment of partnerships with other departments and other levels of government;
- entering into an agreement with the Province of British Columbia to share warehouse accommodation costs beginning October 1, 1993; and
- restructuring the organization in December 1992 to improve service to clients and to focus on the development and marketing of new services. This included the establishment of a "new business" component in the organization.

Services Program

1994-95
Expenditure Plan

Table of Contents - Services Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1994-95	2-4
B.	Use of 1992-93 Authorities	2-5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1994-95	
1.	Highlights	2-6
2.	Summary of Financial Requirements	2-7
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	2-10
2.	Review of Financial Performance	2-11
C.	Background	
1.	Introduction	2-14
2.	Mandate	2-14
3.	Program Objective	2-14
4.	Program Organization for Delivery	2-15
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	2-19
2.	Initiatives	2-19
3.	Update on Previously Reported Initiatives	2-20
E.	Program Effectiveness	2-22

Section II

Analysis by Activity

A.	Realty Services	2-23
B.	Architectural and Engineering Services	2-29
C.	Corporate and Administrative Services	2-34

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	2-36
2.	Personnel Requirements	2-37
3.	Capital Expenditures	2-39
4.	Revolving Fund Financial Statements	2-39
5.	Estimated Net Cost of Program	2-41
6.	Major Other Government Department Projects Managed by the Program in 1992-93	2-42
7.	Market-based Rate Structure - Services	2-46

Spending Authorities

A. Authorities for 1994-95 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates	1993-94 Main Estimates
Services Program			
1	Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Operating Loss	20,201	28,181
5	Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Activities in Support of Broader Government Objectives	2,574	3,349
(S)	Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund	--	950
Item not required --			
--	Minister of Public Works - Salary and Motor Car Allowance	--	51
Total Program		22,775	32,531

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1994-95 Main Estimates
Services Program		
1	Services - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Operating Loss	20,201,000
5	Services - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Activities in Support of Broader Government Objectives	2,574,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates					1993-94 Main Estimates
	Full Time Equivalents	Budgetary			Total	
		Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote		
Realty Services	3,315	1,754,492	4,288	1,823,163	(64,383)	(49,427)
Architectural and Engineering Services	1,861	995,345	4,752	1,024,017	(23,920)	(18,517)
Corporate and Administrative Services	--	105,962	5,116	--	111,078	100,475
	5,176	2,855,799	14,156	2,847,180	22,775	32,531
1993-94 Full Time Equivalents						7,251

B. Use of 1992-93 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Services Program				
1	Public Works Revolving Fund - Operating Loss	41,825,000	41,825,000	
1c	Transfer of \$828,999 from Public Works Vote 5	--	1	
	Transfer from Vote 5	--	828,999	
	Total -- Vote 1	41,825,000	42,654,000	32,848,959
(S)	Public Works Revolving Fund	5,392,000	372,326,921	6,540,131
	Total -- Public Works Revolving Fund	47,217,000	414,980,921	39,389,090
(S)	Minister of Public Works -- Salary and Motor Car Allowance	51,100	51,175	51,175
(S)	Private Sector Collection Agency Fees	--	9,003	9,003
	Total Program - Budgetary	47,268,100	415,041,099	39,449,268

Section I

Program Overview

A. Plans for 1994-95

1. Highlights

Highlights of the Services Program's plans for 1994-95 are:

- to improve cost efficiency in order to reduce the Program's operating deficit to \$22.8 million from the \$32.5 million forecast for 1993-94 (see page 2-7);
- to implement the business operating strategies within the context of the Operational Review Implementation Plan in order to eliminate the operating deficit by the end of 1996-97 (see page 2-19);
- to implement a strategy aimed at improving client satisfaction through prompt and effective response to clients' needs (see page 2-20);
- to pursue a human resources strategy that reflects the strategic thrust that PWGSC will "build on the strength of employees" (see page 2-20); and
- to lay the groundwork for converting both the Realty and Architectural and Engineering Services branches into Special Operating Agencies (see page 2-19).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95			Forecast 1993-94			
	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	For Details See Page
Realty Services	1,758,780	1,823,163	(64,383)	1,622,533	1,672,230	(49,697)	2-23
Architectural and Engineering Services	1,000,097	1,024,017	(23,920)	956,076	975,238	(19,162)	2-29
Corporate and Administrative Services	111,078	--	111,078	116,866	15,527	101,339	2-34
Total Program	2,869,955	2,847,180	22,775	2,695,475	2,662,995	32,480	
Full Time Equivalents			5,176			7,129	

Figure 2: Change in Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Change
Total Program	22,775	32,480	(9,705)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1994-95 are \$9.7 million, or 29.9%, less than the 1993-94 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Realty Services: <ul style="list-style-type: none"> - decrease in service fees due to year-over-year change in client workload demands; 6.7 - decrease of \$21.8 million in payroll costs, as a result of the operational review and a transfer of administrative support functions to the Corporate and Administrative Services Activity, offset by an increase of \$0.9 million in operating requirements; and (20.9) - decrease in capital equipment acquisitions based on the capital plan. (0.4) 	
Total Realty Services	(14.6)

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● Architectural and Engineering Services: <ul style="list-style-type: none"> - decrease in service fees due to year-over-year changes in client workload demands; 2.8 - decrease of \$12.5 million in payroll costs, as a result of the operational review and a transfer of administrative support functions to the Corporate and Administrative Services Activity, offset by an increase of \$4.4 million in operating costs; and (8.1) - increase in capital equipment acquisitions based on the capital plan. 0.5 	
Total Architectural and Engineering Services	(4.8)
<ul style="list-style-type: none"> ● Corporate and Administrative Services: <ul style="list-style-type: none"> - net increase in payroll costs due to the transfer of administrative support services from the Realty Services and the Architectural and Engineering Services Activities (\$23.7 million), offset by a reduction of \$4.8 million related to the implementation of the Operational Review and a further reduction of \$12.6 million for the transfer of corporate and administrative functions to the Supply and Services Program in support of the Real Property Program; 6.3 - decrease in operating expenses as a result of the operational review, integration and reorganization activities (\$9.6 million), as well as a \$2.2 million reduction from the transfer of corporate and administrative functions to the Supply and Services Program in support of the Real Property Program; (11.8) - decrease in capital equipment acquisitions based on the capital plan; and (0.3) - decrease in cost reallocation and recoveries, primarily due to the transfer of responsibility for the recovery from the Real Property Program to the Supply and Services Program. 15.5 	
Total Corporate and Administrative Services	9.7
Total Program	(9.7)

Explanation of 1993-94 Forecast: The 1993-94 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1993, is basically equal to the 1993-94 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4) with the exception of variances between the level of revenues generated and expenses identified below:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Fee Revenues:	
- increase in revenues from services fees primarily due to the increase in current year client workload demands (\$11.5 million) and to an additional cost recovery under the Corporate and Administrative Services Activity (\$0.2 million).	(11.7)
● Operating Expenses:	
- increase in operational requirements related to personnel costs (\$5.0 million), and costs required in the delivery of the additional client workload demands, as well as systems enhancements and training costs.	12.0
● Capital Expenses:	
- minor decrease in capital expenditures.	(0.3)
Total Program	NIL

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements in 1992-93 include:

- continued effective management of the Public Works Revolving Fund (now the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund) in order to reduce the subsidies required;
- instillation of a new culture of teamwork, cooperation and client service throughout the Department;
- successful operation of the Architectural and Engineering Services Activity as a fully optional service agency;
- completion of the operational review in response to the government-wide thrust for improved efficiency and fiscal restraint;
- successful completion of the second year of the Departmental Assignment Program, which increases development opportunities for employees;
- successful management of the Investment Fund to ensure that adequate funds are available for the training and development of employees, for investment in new tools and equipment, and for the pursuit of new business opportunities needed to ensure the future of the Department; and
- implementation of the "client service centre" concept in selected locations.

2. Review of Financial Performance

The 1992-93 Financial Performance for the Services Program Revolving Fund is reported in Figure 3 - Statement of Operations. The Statement of Operations discloses revenue fees earned, operating expenses incurred and the net operating profit or loss. The 1992-93 actual operating expenses include occupancy costs, amortization of fixed assets, a provision for unused vacation leave and a provision for termination benefits.

The Service Program Revolving Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

Figure 3: 1992-93 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	274,530	242,535	31,995
Architectural and Engineering Services	184,824	181,046	3,778
Total Fee Revenues (Excluding Disbursements)	459,354	423,581	35,773
Operating Expenses:			
Realty Services	224,678	211,953	12,725
Architectural and Engineering Services	154,901	155,524	(623)
Corporate and Administrative Services (C&AS)	116,318	104,891	11,427
Amortization	11,285	11,138	147
Total Expenses (Excluding Disbursements)	507,182	483,506	23,676
Gross Operating Loss	47,828	59,925	(12,097)
Less: Other Recoveries for C&AS	21,030	18,100	2,930
Net Operating Loss	26,798	41,825	(15,027)
Full Time Equivalents	7,393	7,496	(103)
Capital Acquisitions (for information only)	25,454	16,530	8,924
Less: Funded Amortization Allowance	12,380	11,138	1,242
Net Outlay for Capital Acquisitions	13,074	5,392	7,682
Statutory Item (for information only)	51	51	--

Explanation of Change: The actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately \$15.0 million, or 35.9%, less than the Main Estimates. These variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Fee Revenues:	
- net increase in revenues as a result of additional client workload demands.	(35.8)
● Operating Expenses:	
- increase in payroll expenses (\$4.8 million) and other operating expenses (\$14.9 million) in support of additional client workload demands, and additional EDP related costs including PBX communication systems (\$3.9 million).	23.6
● Amortization:	
- increase in amortization in line with actual inventory of assets utilized by the Program.	0.1
● Other Recoveries for C&AS:	
- increase in recoveries of common services costs.	(2.9)
Total Program	(15.0)

Note: For details by activity, see page 2-25 for Realty Services, page 2-31 for Architectural and Engineering Services and page 2-35 for Corporate and Administrative Services.

Figure 4: 1992-93 Financial Performance - Statement of Authority Used

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Net operating loss*	26,849	41,825	(14,976)
Less: Amortization	(12,380)	(11,138)	(1,242)
Operating use of funds	14,469	30,687	(16,218)
Recovery of PWRP (Vote 1)			
- Operating loss	(26,849)	(35,825)	8,976
- Special initiatives	(6,000)	(6,000)	--
Capital acquisitions	25,454	16,530	8,924
Special initiatives	6,000	--	6,000
Working capital change	(24,661)	--	(24,661)
Other Items	18,127	--	18,127
Authority (used) provided	6,540	5,392	1,148

* Including Statutory Item — Minister of Public Works

C. Background

1. Introduction

The Services Program is a common services program, operating within the Treasury Board Common Services Policy and providing a wide range of professional and technical services in the engineering, architectural and realty fields. The Program serves a variety of clients, including:

- departments and departmental corporations listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act, as well as branches designated as departments for purposes of the Act;
- Crown corporations listed in Schedule III of the Financial Administration Act that choose to use the services of Public Works and Government Services Canada;
- the Real Property Program of Public Works and Government Services Canada; and
- organizations outside the federal government that are eligible, within governmental and departmental policy, to buy services from Public Works and Government Services Canada.

2. Mandate

Prior to the creation of Public Works and Government Services Canada in June 1993, the Services Program was part of Public Works Canada and was regulated by the Public Works Act. Until legislation is amended, sections 8 and 9 of the Public Works Act will continue to set out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his/her management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Bridges Act and the Adjustment of Accounts Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, the Public Land Leasing and Licensing Regulations, the Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

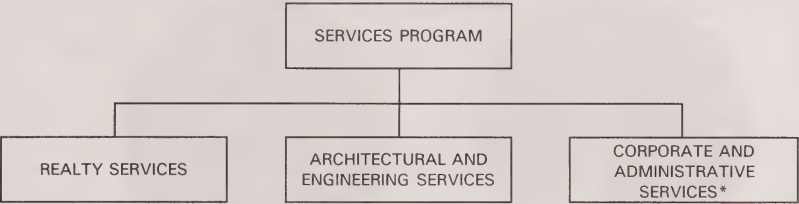
3. Program Objective

The objective of the Services Program is to provide common services, appropriate to the client's needs and at market-based rates, for the acquisition, management, operation and disposal of federal real property.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Services Program is comprised of three activities as shown in Figure 5. The objective of each activity is described in Section II.

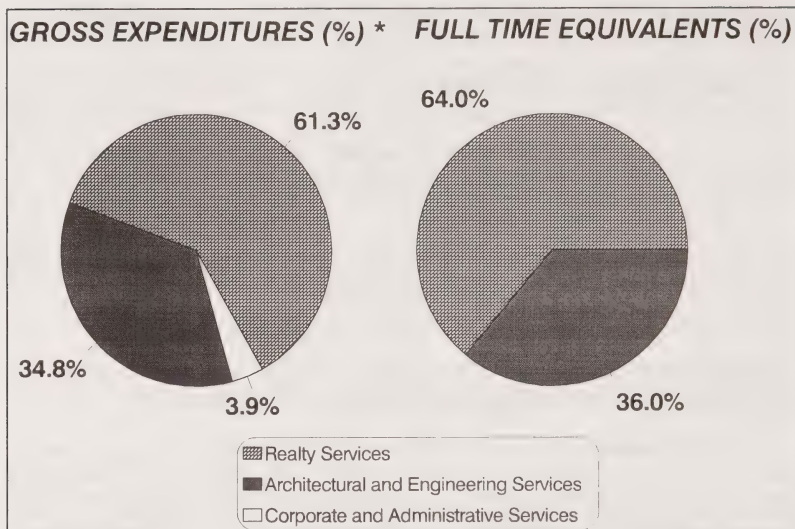
Figure 5: Program/Activity Structure



* Beginning in 1994-95, the Corporate and Administrative Services Activity is a holding account for the cost of the executive and management support services required by the Realty Services and Architectural and Engineering Services activities and supplied by the Supply and Services Program through charge backs.

Figure 6 shows the relative resource allocation in 1994-95 between the three activities. Approximately 64.0% of the Services Program’s FTEs and 61.3% of its gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity has been allocated 36.0% of the Program’s FTEs and 34.8% of its gross expenditures. The Corporate and Administrative Services Activity, on the other hand, is a holding account for the cost of the executive and management support services supplied by the Supply and Services Program. It is therefore not allocated any FTEs and 3.9% of the Program’s gross expenditures. Prior to the creation of PWGSC in June 1993, all expenditures related to the corporate and administrative support functions of the former Public Works Canada were incurred directly in the Services Program and are reflected as such in all figures for fiscal years 1993-94 and 1992-93.

Figure 6: 1994-95 Services Program Resource Allocation by Activity



* Including recoverable disbursements on behalf of clients.

Organization Structure: The organization structure is as follows:

The **Deputy Minister** is accountable for corporate policy formulation and direction and for the overall results of the Services Program, while each of the Program's Assistant Deputy Ministers is accountable for the results of their particular activity.

The **Assistant Deputy Minister, Realty Services** is responsible for all aspects of realty management required to meet the Department's contractual commitments and to provide, at market-based rates, real property services which are appropriate to clients' needs. The Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at headquarters for functional authority, and in the regions through the Regional Directors of Realty Services.

The **Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services** is responsible for all architectural and engineering services necessary to meet the Department's contractual commitments; for delivering, at market-based rates, real property related architectural and engineering services that are appropriate to clients' needs; and for being the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors General at headquarters for functional authority, and in the regions through the Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

The **Assistant Deputy Minister, Corporate Services** is accountable for ensuring the equitable allocation to the Services Program of the total cost of executive and management support services provided by the Supply and Services Program in the areas of Corporate Services, Human Resources, Regional and Corporate Management, Government Telecommunications and Informatics Services and Supply Operations Services.

Figure 7 presents the 1994-95 planned levels of expenditures, revenues and human resources utilization, by activity, for each of the accountable managers of the Services Program.

Figure 7: 1994-95 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)							
	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$ FTE
Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,758,780	3,315					1,758,780 3,315
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			1,000,097	1,861			1,000,097 1,861
Charge backs from organizations within the Supply and Services Program:							
Corporate Services					19,414	--	19,414 --
Human Resources					6,718	--	6,718 --
Regional and Corporate Management					73,570	--	73,570 --
Government Telecommunications and Informatics Services					10,277	--	10,277 --
Supply Operations Services					1,099	--	1,099 --
Gross Expenses	1,758,780	3,315	1,000,097	1,861	111,078	--	2,869,955 5,176
Less: Revenues	1,823,163	--	1,024,017	--	--	--	2,847,180 --
Total Net Program	(64,383)	3,315	(23,920)	1,861	111,078	--	22,775 5,176

Figure 8 shows the 1992-93 actual levels of expenditures, revenues and human resources utilization, by activity, for each of the accountable managers of the Services Program.

Figure 8: 1992-93 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)								
	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Minister					1,624	25	1,624	25
Deputy Minister					890	7	890	7
Assistant Deputy Minister, Realty Services	233,095	3,799					233,095	3,799
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			157,763	2,099			157,763	2,099
Assistant Deputy Minister, Corporate Management					45,531	299	45,531	299
Director General, Human Resources					11,086	144	11,086	144
Director General, Audit and Evaluation					3,006	28	3,006	28
Director General, Corporate Communications					3,026	34	3,026	34
Director General, Marketing and Planning					1,840	18	1,840	18
Regional Directors General					62,446	940	62,446	940
Gross Expenses	233,095 *	3,799	157,763 *	2,099	129,449	1,495	520,307	7,393
Less: Revenues	274,530 *	--	184,824 *	--	21,030	--	480,384	--
Total Net Program	(41,435)	3,799	(27,061)	2,099	108,419	1,495	39,923	7,393

* Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Services Program is responsible for responding to government-wide initiatives, as well as to the requirements of individual departments and agencies. For the most part, the use of services provided by the Program is optional.

The following factor will significantly influence the use of resources by the Program in 1994-95:

Program Financing: Since April 1, 1988, all client departments and agencies, as well as the Department's Real Property Program, have been charged market-based service fees by the Services Program in accordance with the Treasury Board-approved rate structure outlined in Figure 27, page 2-46. The transitional operational planning framework for 1994-95 dictates that the Services Program will have three activities, as in previous years: Realty Services, Architectural and Engineering Services, and Corporate and Administrative Services. However, while the first two activities remain unchanged from last year, the Corporate and Administrative Activity will be a holding account for the cost of executive and management support services supplied by the Supply and Services Program. In 1994-95, the Services Program will therefore operate under the following authorities:

Vote 1 - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Operating Loss, which provides for the operating expenses not covered by revenues;

Vote 5 - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Activities in Support of Broader Government Objectives, which provides for operating expenses in support of activities serving broader government objectives which are not recoverable; and

Vote S (Statutory) - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund, which provides a continuing authority from Parliament to pay all expenses, including capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the Department (currently \$450 million).

2. Initiatives

The Department is fully committed to eliminating the Services Program's operating deficit by the end of 1996-97. The following initiatives will be undertaken in 1994-95 in order to accomplish this goal:

Special Operating Agencies: Both the Realty Services and Architectural and Engineering Services branches will seek Special Operating Agencies (SOA) status during 1994-95. This will foster a managerial philosophy that is client-focused and bottom-line driven and an environment of entrepreneurial spirit. An implementation framework will be developed and other preparatory work will be carried out during 1994-95. This will include the development of charter documents to articulate the new SOAs' relationship with other branches and sectors within PWGSC, the development of business plans that set out strategies and operational and financial targets, and the preparation of Treasury Board submissions seeking authority for the conversion.

Operational Review Implementation Plan: Actions identified in the Operational Review Implementation Plan related to the Services Program will continue to be carried out. These will

include developing and implementing business operating strategies; productivity improvements; undertaking profitability analyses of services lines; reviewing technical service functions in order to avoid service overlaps; transferring common support overhead functions and related resources to the Supply and Services Program; and matching resource requirements with the demand for services.

Client Strategies: The Program is faced with potential declining workloads in the areas of design, construction and project management (due to such factors as government-wide budget restraints, devolution of responsibilities and funding, divestiture and optionality). Client satisfaction will continue to be the Program's driving force. A strategy will be developed for the potential loss of business, including pull-back arrangements and an implementation approach. The Realty Services Branch will negotiate a performance contract with the Real Property Program to ensure the consistent application of performance measurements across Canada. This contract will become a part of the General Service Agreement and will enhance the relationship between the two branches. The Branch will also review its fees to ensure that they continue to be market comparable.

Human Resource Strategies: Reflecting management's commitment to "build on the strengths of employees", the Services Program will enhance the current work force by:

- implementing the Comprehensive Employee Training and Development Process. This will facilitate the preparation of specific training and career development plans, which in turn will provide for cross-branch training, multi-skills training and career development; and
- improve employee well-being, the work environment and job satisfaction. This will be achieved through employee empowerment, equitable workload distribution, regular district-to-district exchanges and remedying poor performers.

Real Property Management Project: In April 1993, Realty Services Branch launched the Real Property Management Project with the intent to investigate re-engineering opportunities related to Real Property Management within the Real Property and Realty Services branches. The project is being carried out in three phases. Phase I, now completed, presents a guide to the comprehensive re-engineering of the Services delivery business. Phase II and Phase III will focus on specific technical solutions and the implementation of re-engineering processes respectively. More specifically, Phase II, which will be carried out mostly in 1994-95, aims to perform the planning activities needed to proceed with the development and implementation stages. It will also assess off-the-shelf software solutions, select a solution and develop a plan for its implementation.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Re-Engineering of Processes and Practices: Work has been completed on the re-engineering of the space planning and leasing process and a report has been submitted to senior management. Efforts are being pursued to achieve consensus on implementing the major recommendations, which could have significant impacts on organizations and other processes. The re-engineering of the Human Resources Branch has been initiated to streamline procedures, reduce paperwork and increase the time available for serving departmental managers. The process for managing small projects (under \$5,000) has also been greatly simplified; as a result, project delivery time and costs have been significantly reduced.

Client Relations: A new culture of teamwork, cooperation and client service has been instilled throughout the Department. The "client service centre" concept has been tested and implemented in selected locations. As well, a new, client-oriented Property Managers' Handbook has been published as a basic service delivery manual for Realty Management Services staff.

Business Strategies: As a result of the operational review exercise, business operating strategies were developed for both the Realty Services and Architectural and Engineering Services branches. The strategies assessed each area of business and its environment, identified future opportunities and threats, articulated a business direction and set out detailed goals, objectives and action plans.

Work Force Enhancement: Employee training and development continued to be a priority. The Departmental Assignment Program (DAP) has received rave reviews throughout the Department. Through DAP, a large number of employees from widely different professional backgrounds were trained to become leasing officers in response to the Department's urgent need for qualified leasing experts. As well, an in-house course was developed to train employees to approve fire extinguishers according to federal and provincial regulations; as a result, fire extinguisher inspections are now done more cheaply and efficiently by in-house staff than by contracted specialists. The Environmental Responsibilities and Liabilities Training Course was also developed and targeted at project managers, contract supervisors and other professional and technical staff whose activities could affect the Department's environmental performance. The course provides a comprehensive overview of environmental issues and environmental protection measures from both legal and moral perspectives.

Information Technology: Information technology has become important for all PWGSC employees. With the department-wide application of Local Area Network technology, access to and sharing of information have become the norm rather than a privilege. Electronic-mail has become a reliable means of communication that is available to all departmental employees. Major departmental systems can now be accessed using desktop computers from almost anywhere at headquarters and in the regions. The application of information technology has indeed provided the Department's employees with the knowledge and the means to provide the best possible service to clients.

GE Conversion: The process of converting current employee classifications to the new General Services (GE) classification is ongoing. New job descriptions using the GE standard are being written, pending the finalization of the Universal Classification Standard/Universal Job Evaluation Plan.

E. Program Effectiveness

On June 25, 1993, the Government of Canada announced that as part of its overall restructuring, the former Public Works Canada, Supply and Services Canada, Government Telecommunications Agency (Communications Canada) and Translation Bureau (Secretary of State) would be merged into one department. This amalgamation provided an opportunity to organize the new Department's audit, evaluation and review services under three portfolios:

- the Supply and Real Property Portfolio;
- the Commercial Services Portfolio; and
- the Government and Corporate Services Portfolio.

During the amalgamation, the Audit and Evaluation Branch's efforts were concentrated on organizational review, as well as completing the outstanding review program. The following evaluation work is currently being completed:

- an evaluation of client satisfaction with architectural and engineering services;
- an analysis of the Department's mandate for providing environmental services; and
- a comparative study of property management services and building operating costs.

The results of these projects will be reported on in next year's expenditure plan.

Section II

Analysis by Activity

A. Realty Services

Objective

To provide, at market-based rates, real property services related to the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair and disposal of real property.

Description

The Realty Services Activity provides services under the terms of negotiated agreements between clients and PWGSC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover overhead costs, both within the Activity and for the common support services used.

The services provided under this Activity are identified by sub-activities, as follows:

- **Real Estate Services:** This includes services related to:
 - appraisals of properties designated for acquisition, disposal, development, leasing or letting;
 - acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfer of administration and control and the obtaining of licences;
 - disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
 - survey of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;
 - leasing and letting services;
 - property development studies, area screening studies, investment analysis systems and other related investment and financial studies and analyses; and
 - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.
- **Property Management Services:** This includes services related to:
 - federal properties operation and maintenance to ensure that economical standards of operation are achieved;
 - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;
 - advisory services on such matters as moving, conference facilities, parking and video conferencing; and
 - fixed assets management, including the operation and maintenance of dams, dry docks and moveable bridges.

- **Facilities Maintenance Services:** This includes services related to:
 - fixed asset repair;
 - utility services delivery;
 - bulk purchase of natural gas;
 - maintenance engineering advisory services with respect to operations;
 - maintenance and repair, waste management (toxic and non-toxic) and quality assurance management;
 - commissioning;
 - technical and trade services delivery;
 - energy management;
 - central heating and cooling plant management; and
 - third party financing of energy related projects.

Resource Summaries

This Activity accounts for 64.0% of the Services Program's human resources utilization and 61.3% of its gross expenses (including recoverable disbursements on behalf of clients) for 1994-95 (see page 2-16).

Figure 9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Fee Revenues*	(260,210)	--	(266,905)	--	(274,530)	--
Operating Expenses*	191,539	3,315	212,464	3,682	224,678	3,799
Amortization	4,288	--	3,742	--	3,018	--
Net Operating Contribution	(64,383)	3,315	(50,699)	3,682	(46,834)	3,799
Capital Acquisitions	4,288	--	4,744	--	8,417	--

* Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$161.6 million, or 84.4%, of the \$191.5 million gross operating expenses of this Activity in 1994-95.

Past Year Financial Performance

Figure 10: 1992-93 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(274,530)	(242,535)	(31,995)
Operating Expenses	224,678	211,953	12,725
Amortization	3,018	2,171	847
Net Operating Contribution	(46,834)	(28,411)	(18,423)
Full Time Equivalents	3,799	3,882	(83)

Explanation of Change: The 1992-93 operating contribution is \$18.4 million greater than the Main Estimates. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Fee Revenues:	
- increase in revenues as a result of additional client workload demands.	(32.0)
• Operating Expenses:	
- increase in payroll costs including workforce adjustment costs (\$3.2 million), and an increase in operating costs due partially to an investment in setting up regional satellite offices, EDP supplies and related training, as well as to cover bad debts and other operating requirements (\$9.6 million); and	12.8
- increase in amortization in line with actual inventory of assets utilized by the Activity.	0.8

Performance Information and Resource Justification

The Realty Services Activity's performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost-effective manner by giving the best possible value-for-money for the services delivered.

In 1988-89, the Realty Services Branch implemented market-based charging with the objective of providing services to clients at rates comparable with those in the private sector. Three indicators have been developed to measure the Branch's performance. The first is the Contribution Margin (Figure 11), which is defined as the level of revenues generated in excess of expenses which the Realty Services Branch contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. As a result of the Operational Review, all management and support activities of a finance, human resource or informatics nature are consolidated as of 1994-95 under the Supply and Services Program (Program Support and Administration Activity) and the costs are charged back to the Corporate and Administration Services Activity of the Service Program. The \$64.4 million contribution margin indicated in Figure 11 is therefore calculated with the exclusion of these related administration and support costs.

The second indicator is the Human Resource Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenues generated by each full time equivalent utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the full time equivalents the Branch manages.

The third indicator is the Productivity Index (Figure 13), which is defined as the level of fee revenues generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the dollar resources at its disposal.

Figure 11: Contribution Margin

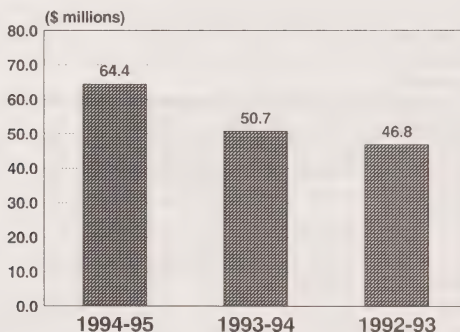


Figure 12: Human Resource Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Fee Revenues	260,210	266,905	274,530
Full Time Equivalents	3,315	3,682	3,799
Indicator Level	78	72	72

Figure 13: Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Fee Revenues	260,210	266,905	274,530
Operating Expenses	191,539	212,464	224,678
Indicator Level	1.36	1.26	1.22

Major Activities and Accomplishments in 1992-93

Highlights of Realty Services' major activities and accomplishments in 1992-93 include:

- streamlined administration of the Municipal Grants Program, resulting in the elimination of backlogs, improved business practices and enhanced client satisfaction;
- integration of the Ontario Region's Acquisition and Disposal Unit and Property Development Unit to form a client-oriented team known as "The Real Property Consulting Group." This has resulted in significant improvements in product delivery and service levels within Real Estate Services;
- re-engineering of the space planning and leasing process;
- improved communications with clients and heightened sensitivity to client needs;
- establishment of new strategic partnerships with the Architectural and Engineering Services, Real Property and Marketing and Planning Branches;
- creation of service centres/groups in the Pacific-Western Region;
- increased business from such clients as the Department of National Defence, Transport Canada and the RCMP through vigorous marketing efforts;
- restructuring of property management services in the National Capital Region, resulting in improved service delivery;
- establishment of an Energy Management Section within the Technical Services Division in the Quebec Region;
- completion of the first year of the Leasing Training Program, which will infuse the leasing group with fully-trained Junior Leasing Officers upon completion of the program in 1994;
- development of job skills profiles, which resulted in the identification of training requirements for heating plant positions within the National Capital Region;
- continuation of the computer training and accreditation training programs;
- promotion and use of training/development opportunities for employees, such as the Departmental Assignment Program, the Young Canadian Program and the Employment Equity Program;

- acquisition of EDP equipment and the installation of Local Area Network communications technology, which resulted in improved management and communications, enhanced levels of support to service groups and increased levels of service to clients; and
- implementation of the new Regional Realty Automated Project System, which is expected to improve efficiency and reduce the overtime and paperwork required to report regularly to clients on the status of all projects.

B. Architectural and Engineering Services

Objective

To provide, at market-based rates, real property related architectural and engineering services required for new construction and renovation, as well as professional advice, technology development, environmental services, dredging and fleet services and hydrographic surveys in support of other government departments and the PWGSC Real Property Program.

Description

The services provided under this Activity include real property planning, design, construction, evaluation studies, investigations, remedial actions and related activities, the dredging of waterways, channel obstruction clearances and hydrographic surveys.

Architectural and engineering services are provided under the terms of negotiated agreements between clients and PWGSC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, the Activity relies on fees to recover both the direct and overhead costs of services, including the costs of common support services used.

Services provided under this Activity are identified by sub-activities as follows:

- **Buildings:** Provides architectural, engineering and related services pertaining to the planning, design, construction and evaluation of buildings for government departments and agencies, including the Services Program and the Real Property Program of PWGSC. These include a wide range of professional and technical services.
- **Marine Services:** Provides engineering and technical services pertaining to all aspects of planning, design, construction, dredging and maintenance of marine facilities for PWGSC and other government departments.
- **Dredging and Fleet Services:** Provides services related to dredging, the survey of waterways and channel obstruction clearances.
- **Land Transportation:** Provides engineering and technical services for activities relating to highways, bridges and related structures and other engineering works under the jurisdiction of PWGSC and other government departments.
- **Technology:** Provides real property applied research and development, technology transfer, technical standards development and specialized technical support services in such areas as energy conservation, indoor air quality, accessibility and serviceability.
- **Environmental Services:** Provides services related to achieving the Government of Canada's Green Plan objectives and implementing the associated Code of Environmental Stewardship. These services include environmental assessments; environmental audits; environmental protection, planning and related studies; risk analyses; the management of hazardous materials; and the management and rehabilitation of contaminated sites.

- **DIAND (Department of Indian Affairs and Northern Development) Technical Services:** Provides professional and technical services, through a dedicated unit, to support the implementation of DIAND's capital program; the operation and maintenance of on-reserve and departmental assets; the implementation of programs in such areas as fire protection and prevention, the environment, self-government and land claims negotiations; and the transfer of technology and service delivery responsibilities to First Nations.
- **Air Transport Services:** Provides engineering, architectural and related services for airport and air navigation facilities.
- **Architectural and Engineering Services for Environment Canada:** Provides assistance, through a dedicated unit, to the Parks Canada program of the new Department of Canadian Heritage and Environment Canada in the development and delivery of their long-term capital programs. This sub-activity also provides professional and technical support for the management of these departments' heritage and contemporary assets. These include assets found in national parks, historic sites (e.g., townsites, highways, campgrounds, trails, heritage sites and canals) and in Environment Canada's scientific facilities (specialized laboratories, weather stations and telecommunication systems). A full range of asset management services are provided, including computerized maintenance management systems, life-cycle analyses, inspections, preventative maintenance programs, heritage asset recording and training of the client's maintenance staff.

Resource Summaries

This Activity accounts for 36.0% of the Program's human resources utilization and 34.8% of its gross expenses (including recoverable disbursements on behalf of clients) for 1994-95 (see page 2-16).

Figure 14: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Fee Revenues*	(168,406)	--	(171,189)	--	(184,824)	--
Operating Expenses*	139,734	1,861	148,531	1,984	154,901	2,099
Amortization	4,752	--	3,179	--	2,148	--
Operating Contribution	(23,920)	1,861	(19,479)	1,984	(27,775)	2,099
Capital Acquisitions	4,752	--	4,200	--	3,773	--

* Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$117.9 million, or 84.4%, of the \$139.7 million gross operating expenses of this Activity in 1994-95.

Past Year Financial Performance

Figure 15: 1992-93 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(184,824)	(181,046)	(3,778)
Operating Expenses	154,901	155,524	(623)
Amortization	2,148	1,333	815
Net Operating Contribution	(27,775)	(24,189)	(3,586)
Full Time Equivalents	2,099	2,173	(74)

Explanation of Change: The 1992-93 operating contribution was \$3.6 million greater than the Main Estimates. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Fee Revenues:	
- increase in fee revenues as a result of increased client workload demands.	(3.8)
• Operating Expenses:	
- decrease in payroll costs (\$0.9 million), offset by an increase in operating requirements (\$0.3 million); and	(0.6)
- increase in amortization in line with actual inventory of assets utilized by the Activity.	0.8

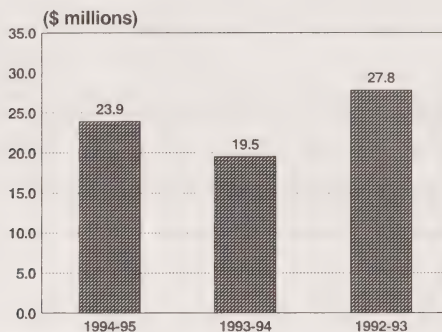
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Services (A&ES) Activity's performance is assessed in terms of the A&ES Branch's ability to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with the Branch's professional responsibilities.

In 1988-89, the A&ES Branch implemented market-based charging with the objectives of providing services to clients at rates comparable with those in the private sector and generating revenues in excess of expenses. The Contribution Margin indicator was subsequently developed to measure the Branch's performance. The Contribution Margin is defined as the level of revenues generated in excess of expenses that the A&ES Branch contributes to the corporate operational cash position. Figure 16 reflects the Branch's ability to generate a positive cash flow from its operations. As a result of the Operational Review, all management and support activities of a finance, human resource or informatics nature are consolidated as of 1994-95 under the Supply and Services Program (Program Support and

Administration Activity) and the costs are charged back to the Corporate and Administration Services Activity of the Services Program. The \$23.9 million contribution margin indicated in Figure 16 is therefore calculated with the exclusion of these related administration and support costs.

Figure 16: Contribution Margin



Major Activities and Accomplishments in 1992-93

In 1992-93, for the first time, the Architectural and Engineering Services Branch was an optional service agency rather than a mandatory service provider. Highlights for the year included:

- achievement of financial results that substantially exceeded the planned level;
- completion of Memoranda of Understanding with all major clients;
- definition of the role of the A&ES Branch in relation to departmental marketing initiatives, which included an examination of the Branch's marketing training needs through a pilot study in the Atlantic Region;
- preparation of a policy and procedures on the Client Performance and Measurement System to be implemented in 1993-94;
- creation of the Environmental Services Directorate at headquarters in response to growing client demands for a comprehensive range of environmental services. This enabled the Branch to take advantage of new business opportunities in this expanding field;
- completion of the review of the Revenue-Expenditure Model, based on private sector data, and use of the model to establish regional targets for the 1993-94 Business Plan;
- completion of the business case and technical feasibility stages of the development of the Project-Business Management System. A pre-analysis study is to take place in 1993-94 to identify a range of technology options for fulfilling the system's requirements;

- implementation of the Contractor Performance Evaluation System, which was developed in consultation with the Canadian Construction Association;
- development of the Architectural and Engineering Services Business Operating Strategy as a four-year plan that sets out the Branch's strategic direction. The plan was issued under the umbrella of the Operational Review Implementation Plan; and
- completion of the study portion of the operational review with an implementation plan to be developed in the following fiscal year.

C. Corporate and Administrative Services

Objective

To account for the cost of the executive and administrative support services provided by the Supply and Services Program, and which are required by the Realty Services and Architectural and Engineering Services activities.

Description

This Activity accounts for expenditures by some elements of the Central and Common Services Activity and by the Program Support and Administration Activity, both of which fall under the Supply and Services Program. These expenditures on behalf of the Realty Services and Architectural and Engineering activities reflect the Services Program's share of the Department's management support costs. These costs are incurred under the sub-activities of Supply, Government Telecommunications and Informatics Services, Corporate Services, Human Resources and Regional and Corporate Management. They include the cost of services in the areas of finance, contract quality assurance and administration, general administration, safety and security, corporate communications, marketing and planning, audit and evaluation and legal services.

Resource Summaries

This Activity accounts for 3.9% of the Program's gross expenses (including recoverable disbursements on behalf of clients) for 1994-95 (see page 2-16).

Figure 17: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Operating Expenses	105,962	--	111,415	--	116,318	--
Amortization	5,116	--	7,080	--	6,119	--
Gross Expenses	111,078	--	118,495	1,463	122,437	1,495
Less: Recoveries	--	--	15,527	--	21,030	--
Net Expenses	111,078	--	102,968	1,463	101,407	1,495
Capital Acquisitions	5,116	--	5,444	--	13,264	--
Statutory Item	--	--	7	--	51	--

Prior to the creation of the Department of Public Works and Government Services in June 1993, all corporate and administrative support expenditures of the former Public Works Canada were directly incurred within this Activity. This is reflected in the financial statements for all prior fiscal years up to and including 1993-94. Beginning in 1994-95, the expenditures will be incurred under the Supply and Services Program and recovered through charge backs.

Past Year Financial Performance

Figure 18: 1992-93 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Operating Expenses	116,318	104,891	11,427
Amortization	6,119	7,634	(1,515)
Gross Expenses	122,437	112,525	9,912
Less: Recoveries	21,030	18,100	2,930
Net Expenses	101,407	94,425	6,982
Statutory Item	51	51	--
Full Time Equivalents	1,495	1,441	54

Explanation of Change: The 1992-93 actual net expenses were \$7.0 million more than the Main Estimates. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Recoveries: <ul style="list-style-type: none"> - increase in recoveries from common services. (2.9) Operating Expenses: <ul style="list-style-type: none"> - increase in payroll costs partially attributable to unplanned workforce adjustment costs (\$1.5 million); 2.5 - increase in operating expenses due primarily to costs associated to EDP equipment maintenance and ongoing PBX projects; and 8.9 - decrease in amortization in line with actual inventory of assets utilized by the Activity. (1.5) 	

Performance Information and Resource Justification

The expected result of this Activity is that corporate and administrative support services are satisfactorily provided to the Services Program. This assessment is presented under the Supply and Services Program.

Major Activities and Accomplishments in 1992-93

Highlights of the major activities and accomplishments of the Corporate and Administrative Services Activity in 1992-93, are presented under the Supply and Services Program.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

PWGSC's financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 19. They include the personnel costs and their related expenses, along with the expenditures incurred on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

Figure 19: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Personnel			
Salaries and wages	301,793	331,599	337,320
Contributions to employee benefit plans	37,329	40,302	47,872
Other personnel costs	18,937	14,201	13,808
Total Personnel	358,059	386,102	399,000
Goods and Services			
Transportation and communications	35,354	35,240	35,872
Information	7,244	7,574	6,836
Professional and special services	263,208	241,842	286,443
Rentals	675,745	645,243	691,970
Purchased repair and maintenance	280,385	278,054	275,970
Utilities, materials and supplies	215,040	213,805	209,749
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	420,530	321,460	506,686
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	15,315	14,073	10,616
Other subsidies and payments	584,919	537,694	837,143
Total Goods and Services	2,497,740	2,294,985	2,861,285
Total Operating Expenditures	2,855,799	2,681,087	3,260,285
Less: Revenues	2,847,180	2,662,995	3,246,290
Net Operating Expenditures	8,619	18,092	13,995
Capital			
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	14,156	14,388	25,445
Other subsidies and payments	--	--	9
Total Capital Expenditures	14,156	14,388	25,454
Net Program Expenditures	22,775	32,480	39,449

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of \$358.1 million account for 12.5% of the gross operating expenditures (including expenditures incurred on behalf of clients) of the Program for 1994-95. Information on human resource utilization, by activity, is provided in Figure 20. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 21.

Figure 20: Human Resources Requirements by Activity

	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
(Full Time Equivalents)			
Realty Services	3,315	3,682	3,799
Architectural and Engineering Services	1,861	1,984	2,099
Corporate and Administrative Services*	--	1,463	1,495
	5,176	7,129	7,393

* Starting in 1994-95, all human resources requirements for the Corporate and Administrative Services Activity are comprised under the Supply and Services Program with the related costs charged back to the Services Program.

Figure 21: Details of Human Resource Requirements

	Full Time Equivalents *			Current Salary Range	1994-95 Average Salary Range
	Estimates 94-95 **	Forecast 93-94	Actual 92-93		
Management	81	117	122	63,300 - 128,900	81,967
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	178	184	200	22,134 - 80,370	62,688
Biological Sciences	1	1	1	21,217 - 73,939	--
Chemistry	1	1	1	23,690 - 75,638	--
Economics, Sociology and Statistics	1	1	1	20,600 - 87,241	--
Engineering and Land Survey	570	627	650	29,722 - 80,521	63,089
Education	--	1	2	19,270 - 74,268	--
Library Science	--	1	3	26,132 - 61,951	--
Physical Sciences	27	25	25	23,056 - 79,045	58,891
Scientific Research	2	2	2	37,036 - 92,942	87,963
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	777	1,202	1,294	17,994 - 75,002	45,416
Computer System Administration	9	171	171	24,060 - 78,759	43,386
Financial Administration	2	136	136	15,981 - 71,883	53,247
Information Services	2	29	29	17,849 - 67,814	55,270
Organization and Methods	1	8	8	17,635 - 72,700	--
Personnel Administration	1	133	133	16,882 - 69,291	--
Program Administration	3	6	6	17,994 - 75,002	61,048
Purchasing and Supply	2	55	55	16,781 - 72,700	38,739
Management Trainee	--	1	1	29,562 - 50,388	--
Technical					
Drafting and Illustration	118	117	117	20,448 - 52,986	36,479
Electronics	9	8	8	21,358 - 68,973	46,576
Engineering and Scientific Support	795	867	867	18,457 - 66,859	51,001
General Technical	84	95	95	16,608 - 73,190	39,984
Ships' Officers	22	26	26	28,900 - 77,609	43,107
Social Science Support	3	4	4	16,608 - 75,927	36,402
Administrative Support					
Data Processing	1	22	22	17,680 - 48,804	--
Clerical and Regulatory	444	1,054	1,097	16,999 - 41,724	27,874
Office Equipment	--	4	6	16,648 - 33,218	--
Secretarial, Stenographic and Typing	131	254	254	16,847 - 41,991	27,669
Operational					
General Labour and Trades	1,280	1,313	1,392	20,495 - 51,174	33,044
General Services	356	372	373	17,489 - 53,544	25,007
Heating, Power & Stationary Operations	233	251	251	24,898 - 49,943	33,319
Ships' Crew	42	41	41	30,852 - 44,268	35,541
	5,176	7,129	7,393		

* Full time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

** Excludes all FTEs for the Corporate and Administrative Services Activity, now comprised under the Supply and Services Program in 1994-95.

Note: The current salary range column shows the salary ranges by occupational group on October 1, 1993. The average salary column reflects the estimated base salary costs, including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 22 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 0.5% of the total gross expenditures (including expenditures incurred on behalf of clients) of the Program in 1994-95.

Figure 22: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Realty Services	4,288	4,744	8,417
Architectural and Engineering Services	4,752	4,200	3,773
Corporate and Administrative Services	5,116	5,444	13,264
Total Capital Expenditures	14,156	14,388	25,454

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 23 shows the projected use of the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund Authority on an accrual basis.

Figure 23: Projected Use of Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1994		450,000
Drawdown:		
Projected Balance April 1, 1994	100,000	
Total Estimates (Net cash requirements)	—	
Less: Balance March 31, 1995		100,000
Unused Authority as at March 31, 1995		350,000

Figure 24 displays the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Statement of Operations.

Figure 24: Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Statement of Operations

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Fee Revenues:			
Realty Services	260,210	266,905	274,530
Architectural and Engineering Services	168,406	171,189	184,824
Total Revenues (Excluding Disbursements)	428,616	438,094	459,354
Operating Expenses:			
Realty Services	191,539	212,464	224,678
Architectural and Engineering Services	139,734	148,531	154,901
Corporate and Administrative Services (C&AS)	105,962	111,415	116,318
Amortization	14,156	14,001	11,285
Total Expenses (Excluding Disbursements)	451,391	486,411	507,182
Gross Operating Loss	22,775	48,317	47,828
Less: Other Recoveries for C&AS*	--	15,527	21,030
Net Operating Loss	22,775	32,790	26,798

* Primarily recoveries from the Real Property Program which will be collected in 1994-95 by the Supply and Services Program in lieu of the Services Program.

5. Estimated Net Cost of Program

Figure 25 displays the estimated net cost of the Services Program.

Figure 25: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main		Main		Estimated	
	Estimates 1994-95 (Gross)	Less Revenues	Estimates 1994-95 Net	Add* Other Costs	Net Cost of Program	
					1994-95	1993-94
	2,869,955	2,847,180	22,775	3,255	26,030	36,179

* Other costs include the following:

	(\$000)
• Employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada; and	2,714
• Legal services provided by Department of Justice Canada.	541

6. Major Other Government Department Projects Managed by the Program in 1992-93

Figure 26 displays the major Other Government Department (OGD) projects that were managed by the Services Program and either completed or ongoing in 1992-93.

Figure 26: Major OGD Projects Managed by the Program in 1992-93

(millions of dollars)		Type of Work (1)	Currently Estimated Total Cost	Expenditures to March 31, 1993
Region/Client	Project			
ATLANTIC				
Agriculture Canada	Animal Plant Health Laboratory, Charlottetown, Prince Edward Island	NC	24.0	1.7
Cape Breton DEVCO	Shiploader, Sydney, Nova Scotia	D/NC	11.9	2.0
Correctional Services Canada	Kitchen Renovations, Springhill Institution, Springhill, Nova Scotia	RC	1.9	1.7
Correctional Services Canada	Redevelopment Dorchester Penitentiary, Dorchester, New Brunswick	RC	15.7	6.5
Correctional Services Canada	Redevelopment Westmorland Institution, Westmorland, New Brunswick	RC	2.6	2.2
Environment Canada - Parks	Guardrail Assessment, North Mountain, Cape Breton Highlands National Park, Nova Scotia	RC	4.2	1.2
Environment Canada - Parks	Various Construction Projects, Terra Nova National Park, Newfoundland	RC	4.3	2.4
Fisheries and Oceans Canada	West Block Northwest Atlantic Fisheries Centre, St. John's, Newfoundland	NC	3.1	1.2
Health and Welfare Canada	Office and Laboratories, Dartmouth, Nova Scotia	NC	15.2	2.6
Royal Canadian Mounted Police	New RCMP Detachment, Tracadie, New Brunswick	NC	1.5	1.3
Royal Canadian Mounted Police	RCMP "B" Division Headquarters, St. John's, Newfoundland	NC	29.3	10.8
Transport Canada (Air)	Capital Projects at the Halifax International Airport, Nova Scotia	NC	12.0	1.7
Transport Canada (Air)	Control Tower, Saint John Airport, New Brunswick	RC	3.9	1.2
Transport Canada (Air)	Rehabilitation Runways Moncton Airport, New Brunswick	RC	3.1	2.6

⁽¹⁾ A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

Figure 26: Major OGD Projects Managed by the Program in 1992-93 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work (1)	Currently Estimated Total Cost	Expenditures to March 31, 1993
Region/Client	Project			
ATLANTIC (cont'd)				
Transport Canada (Air)	Upgrade Main Access Road, Halifax International Airport, Nova Scotia	RC	1.8	1.8
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Buoy Maintenance Facility, Berth 3, St. John's Newfoundland	MN	3.1	2.5
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Construction of Stop Logs, Canso Canal, Port Hastings, NS	NC	6.1	2.4
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Dredging, Miramichi, New Brunswick	MN	1.4	1.3
Transport Canada (Marine Policy and Planning)	Ferry Terminal Re-development, Caribou, Nova Scotia/Wood Islands, Prince Edward Island	RC	13.4	8.1
QUEBEC				
Agriculture Canada	Research Centre, Experimental Farm, L'Assomption	NC	6.5	1.8
Agriculture Canada	Experimental Farm, Normandin	NC	7.9	7.9
Canadian Space Agency	Headquarters Building, Saint-Hubert	NC	67.0	42.0
Department of National Defence	Canadian Forces Fleet School, Pointe-à-Carcy	NC	40.0	1.3
Energy, Mines and Resources Canada	Research Laboratory, Varennes	NC	6.0	5.9
Transport Canada(Air)	Control Tower, Dorval	NC	7.7	5.2
Transport Canada(Air)	Airport Installations, Iqaluit	RC	12.3	5.0
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Harbour Improvements, Baie-Comeau	RN	27.6	25.2
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Wharf, Les Méchins	RC	8.3	7.7
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Harbour Installations, Rimouski est	RN	17.0	0.8
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Wharf, Montmagny	RC	3.9	1.7
NATIONAL CAPITAL				
Agriculture Canada	Refurbish Ventilation System, K.W. Neatby Building	RN	4.0	4.0
Canadian Security Intelligence Service	National Headquarters, Gloucester	NC	225.0	74.0
Communications Canada	Asbestos Abatement, CRC Shirley's Bay	RN	8.0	8.0
Department of National Defence	Addition to Sir Leonard Tilley Building	NC	36.4	36.0

(1) A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

Figure 26: Major OGD Projects Managed by the Program in 1992-93 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work (1)	Currently Estimated Total Cost	Expenditures to March 31, 1993
Region/Client	Project			
NATIONAL CAPITAL (cont'd)				
Royal Canadian Mounted Police	New Stables, RCMP, Rockcliffe	NC	2.8	2.8
Royal Canadian Mounted Police	RCMP Command Centre, RCMP Headquarters	RN	7.0	0.1
ONTARIO				
Environment Canada (Environmental Conservation)	Breakwater Repairs, Burlington, Canadian Centre for Inland Waters	RC/D	2.4	2.4
Transport Canada (Air)	Extension of Service to Area 2-B, L.B. Pearson International Airport	NC/D	2.9	2.7
Transport Canada (Air)	Landfill, Gloucester	NC/D	5.3	4.2
Transport Canada (Air)	Restoration Runway 06R/24L, L.B. Pearson International Airport	RC/D	4.7	3.0
Transport Canada (Air)	Upgrade Mechanical Systems, Windsor Airport	RC/D	1.1	0.8
Transport Canada (Harbours & Ports)	Maintenance Dredging, St. Clair River	MN	1.9	1.9
PACIFIC-WESTERN				
Agriculture Canada and Health and Welfare Canada	Federal Laboratories, Winnipeg	NC	142.0	17.0
Agriculture Canada	Bio-Waste Systems, Lethbridge	RC	1.4	0.6
Agriculture Canada	Large Animal Isolation Facility, Lethbridge	A	3.1	3.1
Agriculture Canada	University of Saskatchewan Research Station, Saskatoon	RN	2.2	1.1
Environment Canada	Environmental Sciences Building, Vancouver	NC	13.8	1.0
Farm Credit Corporation	Fit-up and Move	RC	2.1	2.1
Indian and Northern Affairs	Way way secappo School, Manitoba	NC	6.8	6.8
Revenue Canada (Customs and Excise)	Huntington Border Crossing	NC	7.2	5.7
Revenue Canada (Taxation)	Cable Installation, Vancouver	RN	2.1	0.9
Royal Canadian Mounted Police	Calgary Airport Detachment	NC	2.3	2.3
Royal Canadian Mounted Police	Forensic Sciences Building, Regina	NC	11.1	0.7
Royal Canadian Mounted Police	St. Paul Subdivision Building	NC	4.5	4.5

(1) A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

Figure 26: Major OGD Projects Managed by the Program in 1992-93 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work	Currently Estimated	Expenditures
Region/Client	Project	(1)	Total Cost	to March 31, 1993
PACIFIC-WESTERN				
(cont'd)				
Solicitor General	Security Upgrading CSIS, Burnaby	RN	0.9	0.9
Transport Canada (Air)	Indoor Field Electrical Centre, Lethbridge	RC	1.8	1.8
Transport Canada (Air)	Norman Wells Airport	NC	8.8	6.7
Transport Canada (Air)	Terrace Expansion	A/RN	2.7	1.5
Transport Canada (Air)	Thunder Bay Airport Complex	NC	29.0	9.8
Transport Canada (Air)	Yellowknife Airport	NC	12.0	7.3
Transport Canada (Air)	Administration Building, Winnipeg	NC	1.9	1.6
Transport Canada (Air)	Prince George Airport	NC	1.1	1.1
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Coast Guard Base, Selkirk	NC	1.5	0.5

⁽¹⁾ A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

7. Market-based Rate Structure - Services

In 1994-95, all client departments and agencies, as well as the PWGSC Real Property Program, using the services offered by the Services Program, will sign service agreements and will be charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components, as defined in Figure 27.

Figure 27: Market-Based Rate Structure - Services

SERVICE	1994-04-01 FEE BASE	1994-04-01 FEE RATE
Realty Services		
Appraisal Services	Staff Hours	2x Hourly Billable Rate (HBR)
Acquisitions/Disposals		
• Acquisitions and Disposals		
-Up to \$75K	Staff Hours	2x HBR
-\$75K - \$5M	Value (each property)	5%
-\$5M - \$10M	Value (each property)	4%
-\$10M - \$15M	Value (each property)	3%
-\$15M+	Value (each property)	2%
• Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5%
• Lease-Purchase	Present Value of Rent Over Term	1%
Property Development	Staff Hours	2x HBR
Survey Services	Staff Hours	EN-SUR, EG-ESS, DD, AS, CR: 2x HBR Non-EN-SUR staff: 1.5x HBR
Municipal Grants	Staff Hours	Operation Support Staff: 1.5x HBR All others: 2x HBR
Leasing/Letting		
• General	Gross Rent	5% First Year plus 2% Each Additional Year
• Nominal Value Leases	Staff Hours	2x HBR
Inventory Management		
• Crown-Owned, General Purpose Office Space and PWGSC-Managed Lease-Purchase	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted annually	3.5% of Fee Base
• Multi-Net Leases and Developer Managed Lease-Purchase	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted annually	3% of Fee Base
• Gross Leases	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted annually	2.25% of Fee Base
• Special Purpose, OGD, Crown-Owned and Surplus Inventory		
- Real Property Program	Operation and Maintenance	15% of Fee Base and Repair Projects up to \$25K including Labour
- OGD Custodians	Fixed Fees	Based on Benchmark of 15% of the O&M; and Repair Projects up to \$25K including Labour
• Housing Management		
- Where there is a viable market	Operation and Maintenance	15% of Fee Base
- Where there is no viable market	All Costs	15% of Fee Base
- Leased Housing	Rental	5% of Fee Base
• Occupancy/Housing Instruments (OI/HI)		\$750 per OI/HI

Figure 27: Market-Based Rate Structure - Services (cont'd)

SERVICE	1994-04-01 FEE BASE	1994-04-01 FEE RATE
<u>Realty Services</u> (cont'd)		
Inventory Management (cont'd)		
<ul style="list-style-type: none"> ● Parking Management <ul style="list-style-type: none"> - Crown-Owned - Leased: Gross Multi-net ● Conference Facilities 	Gross Market Rent Gross Market Rent Gross Market Rent Operation and Maintenance	3.5% of Fee Base 2.25% of Fee Base 3% of Fee Base 15% of Fee Base and Repair Projects up to \$25K including Labour
Project Services		
<ul style="list-style-type: none"> ● Project inside the Building Management Plan up to \$25K ● Projects not included in the Building Management Plan: <ul style="list-style-type: none"> - Real Property Program & Canada Post Corporation (CPC) - OGD Custodians 	Staff Hours Total Project Costs (Multiplier x HBR plus disbursements and contract costs) Total Project Costs (labour at market rates plus disbursements and contract costs)	1 x HBR 10% of Fee Base 5-15% negotiable fee (with 10% as the norm)
Project Coordination		
<ul style="list-style-type: none"> ● Real Property Program, CPC and OGD custodians ● Other Clients, e.g., Tenants of Accommodation Advisory Services ● Real Property Program & CPC ● OGD Custodians 	Staff Hours Staff Hours	2 x HBR for non-dedicated or non-allocated staff Local Market Rate 2 x HBR for Projects not included in a Building Management Plan Local Market Rate for Projects not included in a Building Management Plan
<u>Architectural and Engineering Services</u>		
Project Services for Built Works and Special and Advisory Services	Multiplier x HBR plus disbursements	Time-based fee plus disbursements
Project Services for Built Works		
<ul style="list-style-type: none"> ● Building Projects ● Engineering Projects 	Estimated Construction Cost Estimated Construction Cost x Construction Cost Factor	Percentage fee plus disbursements Percentage fee plus disbursements
All Services* (including any of the above)	1) Lump sum for fees plus disbursements, or 2) Lump sum for both fees and disbursements	Fixed fees plus disbursements Fixed Price
Dredging and Fleet Services	The Total of Labour, Material and Amortization of Fixed Assets	10% x Fee Base

* With the exception of Dredging and Fleet Services, the Architectural and Engineering Services Branch offer several methods, as listed, for determining a fair and reasonable fee for its services. These methods, through mutual negotiation, may be used either individually or in combination, depending on the client's requirement and the nature and scope of the project.

Real Property Program

1994-95
Expenditure Plan

Table of Contents - Real Property Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1994-95	3-4
B.	Use of 1992-93 Authorities	3-5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1994-95	
1.	Highlights	3-6
2.	Summary of Financial Requirements	3-9
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	3-12
2.	Review of Financial Performance	3-15
C.	Background	
1.	Introduction	3-17
2.	Mandate	3-18
3.	Program Objective	3-18
4.	Program Organization for Delivery	3-18
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	3-21
2.	Initiatives	3-24
3.	Update on Previously Reported Initiatives	3-29
E.	Program Effectiveness	3-34

Section II

Analysis by Activity

A.	Program Coordination	3-36
B.	Office Facilities	3-39
C.	Federal Facilities	3-42
D.	Municipal Grants	3-46

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	3-49
2.	Personnel Requirements	3-50
3.	Capital Expenditures	3-51
4.	Transfer Payments	3-54
5.	Revenue	3-55
6.	Parliamentary Precinct	3-56
7.	Estimated Net Cost of Program	3-57

Spending Authorities

A. Authorities for 1994-95 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates	1993-94 Main Estimates
	Real Property Program		
10	Operating expenditures	1,013,613	1,011,396
15	Capital expenditures	234,957	257,719
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	426,257	437,914
(S)	Dry Dock Subsidy	180	180
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,641	1,578
	Total Program	1,676,648	1,708,787

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1994-95 Main Estimates
	Real Property Program	
10	Real Property - Operating expenditures including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect of the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year arising from the provision, operation and maintenance of facilities for purpose of accommodation	1,013,613,000
15	Real Property - Capital expenditures including expenditures on works on other than federal property and authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	234,957,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates						1993-94 Main Estimates
	Full Time Equivalents	Budgetary				Total	
		Operating	Capital	Transfer Payments	Less: Revenues Credited to the Vote		
Program Coordination	240	39,797	714	38	--	40,549	42,806
Office Facilities		1,010,822	98,957	--	187,308	922,471	902,851
Federal Facilities		211,808	135,286	180	64,781	282,493	320,551
Municipal Grants		4,878	--	426,257	--	431,135	442,579
	240	1,267,305	234,957	426,475	252,089	1,676,648	1,708,787
1993-94 Full Time Equivalents							240

B. Use of 1992-93 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Real Property Program			
5	Operating expenditures	958,901,000	958,901,000	
	Transfer to Vote 1	--	(828,999)	
	Transfer to Vote 6c	--	(5,299,999)	
	Total -- Vote 5	958,901,000	952,772,002	917,871,131
6c	To forgive a debt due to Her Majesty in Right of Canada in respect of the Sydney Steel Corporation in the principal amount of \$5,300,000 and to forgive interest owing thereon in the amount of \$20,373,062 -- Transfer of \$5,299,999 from Public Works Vote 5	--	1	
	Transfer from Vote 5	--	5,299,999	
	Total -- Vote 6c	--	5,300,000	5,218,161
10	Capital expenditures	213,924,000	213,924,000	213,920,552
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	369,378,000	425,994,751	425,994,751
(S)	Dry dock Subsidy (Dry Docks Subsidies Act)	180,000	--	--
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,993,000	1,312,000	1,312,000
(S)	Private sector collection agency fees	--	49	49
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	1,271,679	1,271,679
	Total Program - Budgetary	1,544,376,000	1,600,574,481	1,565,588,323

Section I Program Overview

A. Plans for 1994-95

1. Highlights

For 1994-95, the following goals, presented by function, have been established for the Real Property Program. For a complete description of the four functions, see page 3-19.

- **Program Management:**
 - to continue to implement the Branch Strategic Information Technology Plan and to complete implementation of the Tenant Accommodation Demand System and the Occupancy Agreement System (see page 3-24);
 - to implement a Memorandum of Understanding with the Corporate Services Branch for the provision of efficient, effective and economic services (see page 3-24);
 - to streamline current management practices by eliminating duplication and reducing overhead costs (see page 3-24);
 - to proceed with the conversion of current job classification categories to the new General Services category (see page 3-24); and
 - to develop the concept of a Special Operating Agency in the context of user-pay for accommodation and accommodation services.
- **Accommodation Management:**
 - to continue to implement the revised policy framework for office accommodation approved by Treasury Board in late 1993. At the same time, the Program will begin to implement a strategy to rationalize the amount of office accommodation currently in use. The target is to recapture 10% of current space through space optimization, co-locations, shared spaces and services and more efficient accommodation standards (see page 3-24);
 - to implement a national strategy for departments affected by the government restructuring, applying the principles of Shared Accommodation Leadership (see page 3-24);
 - to negotiate Master Occupancy Agreements (covering quality or fit-up, size and location of offices, tenant service delegation and other accommodation issues) with a number of tenant departments (see page 3-25);
 - to introduce innovative accommodation concepts, such as universal planning ("move people, not walls"), which will give client departments the flexibility to respond to future changes in the workplace with cost-effective solutions (see page 3-25);
 - to continue to develop generic space standards and, using tools developed for this purpose, to help tenants define their own specific requirements (see page 3-25);

- to continue to improve customer satisfaction through effective consultation and communication (see page 3-25);
- to provide advice and guidance and to participate in the development of a long-term national strategic facilities plan for the implementation phase of the Income Security Programs Redesign Project (see page 3-25); and
- to introduce a custodial advisory service whereby the Real Property Program contributes to the improved efficiency and effectiveness of the federal real property regime by sharing its expertise and systems with other federal custodians (see page 3-25).

- **Asset Management:**

- to apply the decision-making framework for space optimization to the Department's operations (see page 3-26);
- to further consolidate the policy design and delivery framework in the area of asset performance monitoring (see page 3-26);
- to expand research in the area of customer satisfaction, implementing the findings and recommendations of the pilot project on customer service-call reporting, including the establishment of environmental operating benchmarks (see page 3-26);
- to extend facility serviceability assessments to the entire office inventory and to test their effectiveness within the framework of Shared Accommodation Leadership (see page 3-26);
- to promote energy savings through joint ventures with the public and private sectors on energy retrofits (see page 3-26);
- to implement regional environmental management plans to meet legislated requirements (see page 3-26);
- to conduct environmental demonstration projects showing how real property can be constructed, operated and maintained in an environmentally-friendly yet cost-effective manner (see page 3-27);
- to implement the policies and best practices developed in the area of revenue management and to develop training to enhance the skills needed to manage the Program's revenues (see page 3-27);
- to develop strategies to improve the management of each of the Program's non-office building types, such as warehouses, training centres and laboratories (see page 3-27);
- to implement the Treasury Board's decisions on northern housing by rationalizing the northern housing inventory in accordance with the business plan (see page 3-27); and

- to develop and implement a strategy for offering common-use services to federal tenants in support of the government's locally-shared services initiative (see page 3-27).
- **Investment Management:**
 - to develop investment analysis policies, standards and procedures and the related training (see page 3-27);
 - to implement the principles and strategic direction of the National Investment Strategy approved in 1993-94 (see page 3-27);
 - to continue to investigate innovative investment opportunities with other levels of government and the private sector (see page 3-28);
 - to establish a "blue ribbon panel" to provide an external perspective on real estate investment decisions (see page 3-28);
 - to continue to develop investment strategies for urban centres (see page 3-28);
 - to seek authority to create a Special Operating Agency to manage the Esquimalt Graving Dock (see page 3-33);
 - to implement the comprehensive strategy for the divestiture of the Department's land and marine assets (see page 3-27);
 - to introduce measures to limit the growth in municipal grants expenditures, in accordance with the Government's direction;
 - to improve responsiveness and quality in the delivery of new accommodation;
 - to increase the Program's flexibility to respond to changing requirements, especially those related to the implementation of budget reductions and government restructuring, through the strategic use of lease investments; and
 - to develop approaches that will reduce the overall cost to government of new leased accommodation (see page 3-28).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95			Forecast 1993-94			For Details See Page
	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	
Program Coordination	40,549	--	40,549	42,806	--	42,806	3-36
Office Facilities	1,109,779	187,308	922,471	1,082,303	181,439	900,864	3-39
Federal Facilities	347,274	64,781	282,493	383,810	73,809	310,001	3-42
Municipal Grants	431,135	--	431,135	430,409	--	430,409	3-46
Total Program	1,928,737	252,089	1,676,648	1,939,328	255,248	1,684,080	
Full Time Equivalents			240			241	

Figure 2: Change in Net Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Change
Total Program	1,676,648	1,684,080	(7,432)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1994-95 are \$7.4 million, or 0.4%, less than the 1993-94 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Program Coordination:	
- increase in payroll costs due to the change in employee benefit plans (EBP) contribution level; and	0.1
- decrease in operating expenses mostly due to a reduction in the cost reallocation from the Supply and Services Program.	(2.3)
Total Program Coordination	(2.2)
• Office Facilities	
- increase in revenue from reimbursing clients;	(5.8)
- increase in operating expenditures due to frozen allotments imposed on the 1993-94 expenditure levels (\$22.0 million), and additional resources to cover essential repairs to Crown-owned and lease-purchase facilities; and	26.6

	Increase (Decrease) \$ Millions
- increase in capital expenditures as a result of various project cashflow changes in line with the Real Property Program Capital Plan.	0.8
Total Office Facilities	21.6
• Federal Facilities:	
- decrease in revenue from reimbursing clients;	9.0
- decrease in operating expenditures as a result of a one-year (1993-94) approval for additional funding for repairs to Government training facilities in the national capital region (\$13.4 million), and a realignment of operating funds to the Office Facilities Activity; and	(18.2)
- decrease in capital expenditures due to an imposed budget reduction in 1993-94.	(18.3)
Total Federal Facilities	(27.5)
• Municipal Grants:	
- increase in operating expenses to meet additional workload requirements.	0.7
Total Program	(7.4)

Explanation of 1993-94 Forecast: The 1993-94 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1993, is approximately \$24.7 million less than the 1993-94 Main Estimates of \$1,708.8 million (see Spending Authorities, page 3-4). The change comprises the following:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• increase in revenue from reimbursing clients;	(15.8)
• net increase in operating expenditures to cover repairs to Government training facilities (\$13.4 million) and other essential repairs/fit-ups to Crown-owned and lease-purchase facilities (\$16.8 million), offset by a decrease due to frozen allotments imposed (\$22.0 million);	8.2

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> net decrease in capital expenditures due to a 1993-94 imposed budget reduction (\$20.0 million), offset by additional costs for accessibility improvements to Crown-owned and lease purchase facilities (\$9.6 million), and for repairs to the St. Andrews Lock and Dam Facility in Lockport, Manitoba (\$5.2 million); and 	(5.2)
<ul style="list-style-type: none"> decrease in level of statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities due to an imposed expenditure freeze. 	(11.9)
Total Program	(24.7)

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1992-93 include:

- **Program Management:**

- continued to implement the Strategic Information Technology Plan. Four systems were identified as priorities to meet the Department's needs: the Asset Management/Asset Performance System, the Tenant Accommodation Demand System, the Occupancy Agreement System and the Project Planning/Project Status System. Application planning and analysis have been completed for all four systems;
- continued to develop the Real Property Management Project. Discussions are under way to proceed with a joint initiative involving the Department's Computer-Aided Design Drafting, Computer-Aided Facilities Management and Geographic Information System; and
- undertook broad discussions on the subject of user-pay for accommodation, including a session with senior representatives of all affected organizations.

- **Accommodation Management:**

- obtained Treasury Board approval to proceed with the devolution of accountability for policies relating to office accommodation. A key element in the success of the revised policy framework for accommodation and accommodation services (called Shared Accommodation Leadership) was the broad support received from tenant departments through extensive consultations;
- initiated discussions with a number of tenant departments concerning the negotiation of Master Occupancy Agreements with PWGSC;
- demonstrated the use of "serviceability," a tool that helps tenants define their accommodation requirements, in pilot applications with five tenant departments;
- completed the development of the Office Design Guide as a tenant reference document for office quality and fit-up standards;
- continued to improve the quality and integrity of data contained in the Accommodation Management Information System. The focus is now on implementing the Tenant Accommodation Demand System to plan, manage and forecast tenant requirements;
- completed a timely analysis of the Government's annual Budget, Speech from the Throne and Main Estimates, identifying Government initiatives and pressures that will affect the Real Property Program, and developed a comprehensive national

accommodation strategy to assess the impact of government restructuring on the major affected departments;

- clarified the Branch's relationship and its range of flexibility in occupancy agreement negotiations with Special Operating Agencies; and
- actively supported government "single window" initiatives by providing input on the accommodation implications of Government InfoCentres and Canada Business Centres.

- **Asset Management:**

- developed a resource allocation formula and Occupancy Instrument (OI) Refit Model as part of a national OI Refit Strategy, and initiated a pilot project in the Ontario Region, involving extensive tenant consultation;
- devised a framework and strategy for developing and assessing business cases in support of space optimization;
- issued a best practice on operating budgets;
- initiated a pilot project on customer service-call reporting, whereby customer service calls are assessed and related tenant/asset strategies are developed;
- documented all revenue management practices;
- met the 1992-93 target of completing serviceability assessment ratings for 20% of the Crown-owned office inventory;
- improved the system of inventory management by completing Asset Management Plans for 48% of federal facilities and 52% of the Crown-owned office inventory;
- developed policies or best practices on cable management, life safety systems, the letting of federal buildings to charitable organizations, rooftop lettings, heritage assets and accessibility;
- initiated policies on asset performance monitoring and investment analysis, food facilities and additional services provided to tenants;
- adapted the Federal Buildings Initiative to the Department's operations, in collaboration with Natural Resources Canada, and developed best practices on initiatives to reduce energy consumption;
- initiated the Department's first energy management contract financed by a third party, in the Harry Hays Building in Calgary;
- developed and implemented an environmental management plan for the Program to meet legislated requirements and to demonstrate leadership in selected areas.

Environmental audits were conducted in more than 120 buildings, and several environmental demonstration projects;

- further developed draft operating procedures and best practices for handling dangerous materials, including PCBs, asbestos, CFCs and underground storage tanks;
- implemented Phase 1 of the Contaminated Lands Management Strategy;
- continued negotiations on custody transfer of special purpose leases to Environment Canada and Health Canada;
- undertook a review of the custody transfer activity, developed a discussion paper highlighting issues relating to this activity, and developed a best practice to ensure a consistent national approach;
- developed a business plan for northern housing;
- negotiated an agreement with Canada Post Corporation on the phase-in of market rents over a three-year period;
- developed a plan for implementing the environmental audit program for federal facilities; and
- developed a strategy to implement the freeze on municipal grant payments in lieu of taxes for 1993-94 and 1994-95.

● **Investment Management:**

- developed and implemented a strategy to allow the pursuit of capital initiatives with other levels of government and the private sector;
- increased to 238 the number of wharves demolished, transferred or upgraded under the Wharf Disposal Program;
- completed development of a comprehensive strategy on the divestiture of land marine assets;
- obtained approval to proceed with the reconstruction of St. Andrews Lock and Dam in Lockport, Manitoba, prior to divestiture;
- obtained approval to replace one dam on the French River in Ontario, and entered into discussions with the Province on divestiture;
- entered into negotiations with the City of Kingston, Ontario, for the divestiture of the LaSalle Causeway;

- obtained approval for a mandate to negotiate the disposal of surplus Crown lands at the Old Welland Canal;
- obtained Treasury Board and Cabinet approval for the Parliamentary Precinct Long-Term Construction Program;
- issued a call for proposals and received bids from three developers to finance, construct and operate a fixed crossing between Prince Edward Island and New Brunswick. Extensive discussions were subsequently undertaken with the low bidder, Strait Crossing Development Inc. A federal-provincial agreement on the project was signed with the two affected provinces, and House of Commons approval was received for Bill C-110, an Act Respecting the Northumberland Strait Crossing;
- established a working group to review the space planning and leasing process, with the objective of streamlining the process to improve service delivery to clients and reduce the time required to deliver leased space;
- implemented a mechanism to address the funding of unplanned space requirements; and
- completed several community-based investment strategies and initiated several others.

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	56,427	43,212	13,215
Office Facilities	1,037,793	1,012,186	25,607
Federal Facilities	310,740	352,265	(41,525)
Municipal Grants	429,934	373,077	56,857
	1,834,894	1,780,740	54,154
Less: Revenue Credited to the Vote	269,306	236,364	32,942
	1,565,588	1,544,376	21,212
Full Time Equivalents	250	240	10

Explanation of Change: Actual net financial requirements were approximately \$21.2 million, or 1.4%, more than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Revenue Credited to the Vote:	
- increase in revenues from reimbursing federal and third party tenants.	(32.9)
● Operating Expenses:	
- decrease in operating expenses (\$2.7 million) offset by an increase in personnel cost (\$0.2 million).	(2.5)
● Municipal Grants:	
- increase in statutory payments to municipalities and other taxing authorities for grants in lieu of taxes.	56.6
Total Program	21.2

Note: For details by activity, see page 3-37 for Program Coordination, page 3-40 for Office Facilities, page 3-43 for Federal Facilities and page 3-46 for Municipal Grants.

C. Background

1. Introduction

The Real Property Program, on behalf of the Minister of Public Works and Government Services, is the designated custodian responsible for the management and direction of general purpose federal real property and of federal facilities for which custody is not assigned elsewhere. The Program is also responsible for managing the payment of federal grants to municipalities in lieu of property taxes.

The Program operates as "owner-investor" on behalf of the government to manage office and federal facilities and to optimize the return on investments. The portfolio comprises two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 364 Crown-owned and 10 lease-purchase office buildings, valued at approximately \$2 billion, and 2,763 leases, which have annual expenditures of \$477 million; and
- **Federal Facilities**, valued at approximately \$5 billion, which consist of 1,325 non-office facilities (e.g., laboratories, warehouses and residential housing), national treasures such as the Parliament Buildings and 480 leased non-office facilities. Federal facilities also consist of engineering assets such as bridges, highways, dams and one lock.

The Program's principal responsibilities are:

- to address client/tenant accommodation requirements by ensuring that adequate and safe space is provided in order to foster a productive and affordable working environment;
- to determine the most cost-beneficial options for purchasing, constructing, lease-purchasing or leasing the assets in the PWGSC portfolio of real property;
- to ensure a reasonable return on investments in PWGSC's assets, consistent with maintaining the assets' value in compliance with health and safety standards; and
- to represent the interests of PWGSC as "owner/investor" and one of the largest landlords in Canada.

In order to meet client demands in a more service-oriented manner, while at the same time ensuring more strategic management of the Real Property Program, the Real Property Branch has re-stated its mission as follows:

"To reduce the overall cost of government by providing affordable and productive work places to federal clients through the business-oriented management of investments in real property."

In satisfying client demands for affordable and productive work places and related consulting support, the Branch will position itself and the Program on a more business-like footing. The more entrepreneurial and strategic management of PWGSC's diverse real property portfolio will enable the Branch to achieve cost reductions and greater cost-effectiveness from a government-wide perspective.

In responding to the government trend toward decentralization and the move to operating budgets, more emphasis will be given to advising the Government on cost controls and cost reductions, policy and serviceability guidelines, national coordination and consistency, performance standards/measurements and research and development.

2. Mandate

Under the Public Works Act, the Department is responsible for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings, any alterations from time to time therein, and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities related to real property are contained in the Federal Real Property Act, the Expropriation Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act, the Bridges Act and the Northumberland Strait Crossing Act.

3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in these assets.

The Real Property Program meets this objective by integrating the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.

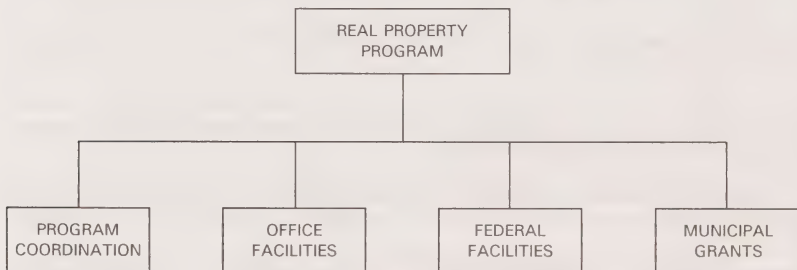
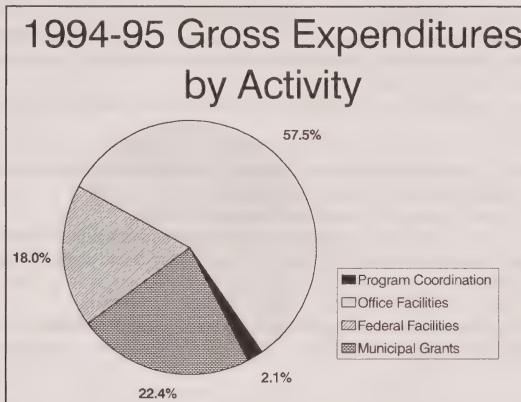


Figure 4 shows the relative resource allocation between the four activities. Approximately 2.1% of the gross expenditures are allocated to Program Coordination, 57.5% to Office Facilities, 18.0% to Federal Facilities and 22.4% to Municipal Grants.

Figure 4: 1994-95 Expenditure Allocation by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions. These functions are defined as follows:

Program Management: The business of Program Management is to oversee the human, financial, asset and information resources required to implement the Real Property Program. This function includes the policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect PWGSC's assets, and to manage the investment portfolio.

Accommodation Management: The business of Accommodation Management is to manage the Real Property Program by developing and applying a framework for tenant planning, accountability and communication that effectively integrates the requirements of tenants and PWGSC.

Asset Management: The business of Asset Management is to ensure that the Crown's facilities are well maintained. This function comprises the standards and regulations affecting the performance of the assets in terms of health, safety, the environment and social considerations, as well as the life-cycle performance and return on investment of the PWGSC portfolio.

Investment Management: The business of Investment Management is to ensure that the government's investment opportunities are maximized. This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease and lease-purchase, and the divestiture, devolution, disposal or disinvestment of real estate by sale, transfer or demolition.

Organization Structure: The Real Property Branch is organized into a headquarters office, five regions and the Parliamentary Precinct. Headquarters coordinates the delivery of the Real Property Program and informs the regions and the Parliamentary Precinct of operational planning framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for managing the Department's assets.

The manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister, Real Property, supported by headquarters Directors. The Program is delivered through the five Regional Directors of Real Property and the Director, Parliamentary Precinct.

Functional authority is provided by Directors of the Real Property Branch at headquarters, who:

- establish a framework of objectives, policies, procedures and systems within which the Program's products and services are delivered;
- ensure that the framework exists and remains effective;
- ensure that employees are qualified and receive proper direction; and
- monitor performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for the Municipal Grants Activity is provided by the Director of Federal Facilities at headquarters.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The major external factors that will influence the Real Property Program and its resources in 1994-95, by function, are:

- **Program Management:**

- new (and anticipated) provincial legislation authorizing municipalities to levy high taxes on non-residential properties, which will apply to most federal properties for purposes of grants in lieu of taxes; and
- property tax reassessments in major urban areas, such as Calgary and Metropolitan Toronto, which may have a major impact on the level of municipal grants in lieu of taxes.

- **Accommodation Management:**

- an accelerated rate of organizational, technological and social change, which makes long-term accommodation planning and multi-year occupancies increasingly tenuous. The rate of change places a premium on the integration of strategic accommodation demand with prudent investment decisions (noting that multi-year occupancies are typically more cost-effective than short-term occupancies);
- continued streamlining of government services, along with departmental restructuring and downsizing, will require rapid, flexible and cost-effective accommodation solutions;
- potential devolution of major federal programs to the provinces (e.g., labour force development/training), which could have significant accommodation implications in terms of mutual responsibilities, funding, federal presence and the effective management of existing assets;
- continued emphasis on government restraint and the requirement to significantly reduce both the amount and cost of office accommodation in full consultation with tenant departments;
- the need to balance increased public pressure for consistent and high-quality service with the requirement to effectively manage the Program by limiting the quality and quantity of accommodation that can be provided;
- the need to balance the desire of departments for autonomy and control of their accommodation with the benefits that are derived from co-locations and shared accommodation features (such as conference/meeting rooms);
- pressures associated with a changing workforce and continued advancements in technology (e.g., alternative work arrangements, job sharing, work-at-home, increased use of technology);
- international trends affecting the level and nature of accommodation required for evolving work environments (e.g., satellite operations, distance employment, unassigned workspaces, etc);

- increased pressures for productive and flexible work spaces in quality accommodation in an environment of continued public service downsizing and resource restraint;
 - the need to better integrate the efforts of tenants, the Real Property Program and the Services Program to ensure that the provision of accommodation is seamless and transparent to customers and that the responsibilities of each stakeholder are clearly delineated with the move of the Realty Services and Architectural and Engineering Services Branches to Special Operating Agency status;
 - the need for accurate forecasting, tracking and sharing of information on accommodation use, cost and occupancy, which will enable the Program to establish benchmarks for conducting realistic comparisons that clearly demonstrate accommodation cost-efficiencies to government; and
 - the demands for improved efficiency and effectiveness in the management of the special purpose asset inventories in the custody of other federal departments, which result in a demand on the Program to demonstrate leadership in the federal real property community by providing a range of advisory services based on the Program's specialized expertise and experience in the field.
- **Asset Management:**
 - the Department's aging inventory, which often requires major renovations to bring assets up to increasingly stringent health and safety standards, including new indoor air quality regulations developed by Human Resources and Labour Canada;
 - current regulated and legislated environmental targets, and the associated resource requirements;
 - restructuring of federal government programs and services, including the consolidation and reconfiguration of departments and the resulting potential for co-location, space optimization and other cost reduction measures;
 - continued budgetary restraint, coupled with increases in such non-discretionary costs as escalations, taxes, waste management, labour legislation, utility prices and minimum wages;
 - increased tenant demands for more sophisticated and comprehensive accommodation (including advanced technological capacities and integral facility services), coupled with increased tenant awareness of, and sensitivity to, building interiors, environmental issues and improved retrofit;
 - the Government's social and economic objectives in such areas as accessibility, environmental protection, workplace day care and fitness, federal presence, pool housing, security and heritage;
 - the potential liabilities of deteriorating highways, bridges and dams, for which limited reconstruction funds are available; and
 - the need to improve the return on investments while maintaining a productive work environment.

- **Investment Management:**

- reduced budgets for both major and minor capital activities as a result of the federal deficit;
- difficulties in negotiating the divestiture of such assets as wharves, dams, dry docks, bridges and highways;
- deteriorating condition of land and marine transportation assets as a result of the continuing economic restraints. (If all of these assets were to be divested, the financial requirements would be in the order of \$100 million due to their deteriorated condition); and
- restructuring and the forecasted downsizing of the public service, which will have a dramatic impact on the amount of space required.

2. Initiatives

To achieve the Program's goals, the Real Property Branch will undertake the following initiatives in 1994-95:

Program Management: PWGSC will continue an examination of user-pay and optionality to determine the merits and drawbacks of Special Operating Agency status for the Real Property Program.

Strategic Information Technology Plan: The Real Property Branch will implement the tenant profile components of the Tenant Accommodation Demand System and will construct and implement a pilot of the Occupancy Agreement System. The Branch will also proceed through the first and second stages of implementation (application planning and analysis) of the Real Property Management System. It will participate in joint Computer-Aided Design Drafting, Computer-Aided Facility Management and Geographic Information System initiatives.

The Real Property Branch will proceed with the development of a project planning/project status system to improve efficiency and provide a nationally-consistent approach to compiling project information.

Memorandum of Understanding: Negotiations are under way to implement an MOU with the Corporate Services Branch. This MOU will establish the quality and level of services to be provided to the Real Property Branch, at costs consistent with private sector norms and practices, in the area of finance, human resources, informatics, communications and marketing.

Management Practices: The Real Property Branch will continue to work toward introducing management practices that lead to a flatter organizational approach that is client-service driven. The primary objective is to eliminate duplication of services and reduce internal overhead costs.

GE Conversion: The Branch will continue the process of converting current employee classifications to the new GE classification. New job descriptions are currently being written using the GE standard.

Accommodation Management: Accommodation Management provides the main interface between tenant demands for accommodation and the supply of accommodation through the Asset Management and Investment Management functions. Toward this end, linkages are established with the corporate policy and strategic planning functions of major tenant departments and with central agencies. Alternatively, tenant departments are provided with cost and occupancy information maintained by PWGSC. Communication and leadership in the area of tenant relations is of paramount importance and is achieved through fora such as the Interdepartmental Tenant Representative as a knowledgeable resident resource.

Revised Accommodation Policy Framework (Shared Accommodation Leadership): PWGSC will proceed with implementation of the policy framework approved by Treasury Board in 1993-94. Within the new framework, the Real Property Branch and its tenant departments will negotiate the quality and quantity of accommodation provided by PWGSC. Training on the new framework and its accountabilities will be developed for tenant departments.

Rationalization of Accommodation: The Branch will develop a strategy for recapturing about 10% of total federal office space. This strategy will be developed in conjunction with the Treasury Board Secretariat and in consultation with tenant departments, as required.

Locally-Shared Services: The Real Property Program will play a pivotal role in implementing the locally-shared services initiative. In conjunction with other PWGSC branches/SOAs, the Program will pursue the development of a common-use services offering and will play a key role in coordinating a departmental response.

Response to Government Restructuring: The Branch will continue to liaise with affected departments to implement accommodation solutions in response to the government restructuring. This will include advising departments that do not have well-established facilities management groups, as well as implementing rational, prudent and cost-effective solutions on an urgent basis.

Master Occupancy Agreements (MOAs): The Branch will continue to negotiate Master Occupancy Agreements with a number of tenant departments to reach agreement on such accommodation issues as quality of fit-up, size and location of offices, tenant service delegation, etc.

Universal Planning: In the context of the foregoing initiatives, the Branch will actively encourage departments to adopt the principles of universal planning when acquiring new accommodation or reconfiguring existing accommodation. Universal planning ("move people, not walls") has been successfully shown, in both the public and private sectors, to save money, improve responsiveness and provide maximum flexibility for future changes. PWGSC will take a leadership role in communicating to departments the benefits and methodologies of universal planning.

Standards Development: The Branch will assist tenants in defining space standards and related accommodation requirements using such recent tools as "serviceability" (a method of achieving the best match between tenant requirements and available assets) and the Office Design Guide (a reference manual for the effective fit-up and use of accommodation).

Customer Satisfaction: Customer satisfaction and open dialogue will continue to be priorities for the Interdepartmental National Accommodation Panel and the Federal Accommodation Forum, as well as in the Program's dealings with tenant representatives. Proactive communications will also continue through departmental newsletters and publications, such as [Doing Business with PWGSC](#) and [Tenant Talk](#).

Income Security Programs Redesign (ISPR) Project: PWGSC, in partnership with the Income Security Programs Branch of the Department of Human Resources Development, will develop and implement a national facilities accommodation strategy applying the concept of Shared Accommodation Leadership. This long-term strategy will incorporate a management agreement between the two departments, a national regional facilities action plan and a comprehensive design concept and specifications document for implementing the Client Services Delivery Network for the ISPR offices. The project will be monitored and evaluated (as per the policy framework for major Crown projects) as a model for future projects of a similar magnitude and nature.

Real Property Advisory Services: Following a successful pilot project with Natural Resources Canada, the Branch will continue to explore the demand for a service whereby Real Property Program expertise and systems are offered to other federal custodians. The objective of this initiative is to contribute to the improved management of the federal real property regime.

Asset Management: The Asset Management function is concerned primarily with the supply side of the Real Property Program, both in providing space prescribed by program changes and tenant demand, and in ensuring that the source of the supply — the inventory of assets — is managed as effectively and efficiently as possible.

In managing its inventory of assets, the Program focuses on two major priorities: providing a safe and productive environment for the users of its facilities and preserving the economic value of the assets. Achieving these objectives depends on the quality and condition of the real property assets.

The increasing age and heritage value of the Department's assets continue to pressure the Real Property Program to reconcile conflicting goals, such as improving an asset's serviceability to tenants and the public while maintaining its heritage value. The Program is further challenged by the continued emphasis on fiscal restraint, the additional financial pressures of an enhanced policy on accessibility, the environmental agenda, PS 2000, government restructuring and the move to operating budgets.

To respond to these challenges and to a range of external influences, the Real Property Branch is developing several strategies to manage its diverse portfolio of assets and to protect the government's investment in the inventory.

Space Optimization: The Real Property Branch will pursue its strategy of space optimization to reduce the inefficient use of space in a manner that permits space recapture and generates savings in rental costs. It will continue to apply the decision-making framework for developing and assessing business cases in support of space optimization projects across the country, thereby improving both the cost-effectiveness of its inventory and the efficiency of the work environment provided to its tenants.

Asset Performance Monitoring: In 1994-95, the Branch will phase in an asset performance monitoring policy designed to assess the financial, operational and functional performance of PWGSC assets and to establish appropriate benchmarks.

Customer Service-Call Reporting: The Branch will expand its customer service-call reporting pilot project to include (in addition to average response time and cost assessments) the development of benchmarks for selected environmental operating targets, thereby contributing to the ongoing monitoring of asset operational performance.

Serviceability: The Branch plans to complete facility ratings for all major PWGSC assets based on a broad range of criteria, and to test the effectiveness of these ratings within the framework of Shared Accommodation Leadership.

Energy Retrofits: The Branch will pursue energy-saving initiatives in order to reduce costs. As part of the expansion of the Federal Buildings Initiative, several demonstration projects financed by third parties will be implemented across the country. In addition, the Branch will investigate ways to reduce the impact of tenants' increasing demands for power.

Environmental Agenda: The Branch will implement regional environmental management plans as part of environmental "due diligence", both to meet legislated requirements and, to the extent economically feasible, to show environmental leadership.

Environmental Demonstrations: The Branch will initiate demonstration projects designed to prove environmentally-friendly, cost-effective approaches to real property management. Successful techniques will be made available to the general public and to the building industry.

Revenue Management: Revised policies and best practices on revenue management will be developed and implemented. Additional training will be made available to ensure that employees have the skills required to manage the Program's revenues.

Northern Housing Business Management Plan: The Real Property Branch will continue to implement the business plan developed for northern housing.

Real Property Advisory Services: Following a successful pilot study with Natural Resources Canada, PWGSC will continue to explore the demand for a service whereby the Program's expertise and systems would be offered to other federal custodians with an objective to contribute to the improvement of the overall management of the federal real property regime.

Divestiture: The Branch will develop long-term asset management and divestiture strategies for each of its land and marine assets slated for divestiture.

Conference Centres: A detailed conference services business plan will be developed to maximize the use of conference facilities and to introduce full user-pay for all conference services.

Warehousing Services: A comprehensive strategy will be developed to increase the efficiency of federal warehousing by taking advantage of opportunities for consolidation into common-use facilities and providing enhanced inventory management services to federal users.

Other Common-use Services: A review will be undertaken of the demand for such amenities as itinerant offices and training facilities. Strategies will be developed to respond to tenant requirements for cost-effective common-use facilities.

Investment Management: As the government's real property custodian and buyer of real property services, PWGSC has a leading role within government in promoting more efficient and cost-effective investment management. The Real Property Branch will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to safeguarding the environment and improving the return on investments, as well as strategies to improve investment opportunities for the Branch's capital and leasing projects. These strategies include the following projects:

Investment Analysis: PWGSC recognizes the importance of rigorously analyzing all new investments to ensure that they are financially sound. Toward this end, an inter-branch working group has been established to pursue greater consistency and standardization of approaches in the area of investment analysis. Specialized training will be provided to ensure that project leaders, analysts and others involved in investment decisions can continue to perform high-quality investment analyses.

Post-Evaluation: Post-evaluation procedures will be established to enable the Branch to evaluate the quality of investment analysis and project delivery. Pilot studies will be initiated on selected major capital projects and on a representative sample of lease acquisition projects. In future, evaluations will be required for all lease acquisition projects.

National Investment Strategy: This strategy was approved by the Department and is now awaiting Treasury Board review. It covers the acquisition, operation, management,

renovation, rehabilitation, divestiture and disposal of real properties owned and leased by PWGSC.

Innovative Investment Opportunities: The Branch will continue to investigate alternative ways of funding real property projects in an effort to minimize the demands on the federal government. Opportunities have arisen for Canada Place in Edmonton and for two other facilities in the National Capital Region.

Blue Ribbon Panel: The Branch will establish a panel of experts from the private sector to provide an external perspective on real estate investment issues and policies.

Lease Acquisition Framework: A number of improvements recommended by internal and external audits will be implemented to improve responsiveness and shorten delivery time for new leased accommodation. For example, the Branch will:

- take a more proactive approach in working with clients to define requirements and analyze alternatives;
- streamline its approach to dealing with smaller requirements (under 250 square metres); and
- develop more relevant performance indicators for timeliness and quality in the delivery of leased space.

Urban Investment Strategies: The Branch will continue to develop and implement investment strategies for urban centres. It will also work with tenant organizations to develop strategic plans for longer-term investment needs.

Serviceability of Private Sector Leases: The Branch will seek to ensure that new accommodation provided to clients meets their operational requirements through the use of such tools as "serviceability."

Strategic Alliances: The Branch will seek opportunities to develop, use and refine strategic alliances in the delivery of leased space.

Cost Reduction: The Branch will seek to reduce the overall cost of government by co-locating clients so that support areas/services can be shared. As well, the Branch will take advantage of market conditions to obtain longer-term, lower-cost leases where there is sufficient anticipated stability of demand. The Branch will also consider client costs when analyzing and costing investment options in order to ensure the lowest overall cost to government.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Program Management:

Strategic Information Technology Plan: The Real Property Branch continues to implement its Strategic Information Technology Plan. Toward this end, it has completed the second stage of implementation — the application analysis — for the Tenant Accommodation Demand System, the Occupancy Agreement System and the Project Planning and Status System. It has also initiated the third stage of implementation — the application design — for the Tenant Accommodation Demand System. As well, the Branch has initiated the joint implementation of the real property management function and the Computer-Aided Design Drafting, Computer-Aided Facility Management and Geographic Information System. The real property management function will be re-engineered prior to the implementation of the latter system.

International Network/Workplace Network: The network encourages experts from around the world to share their views and experiences and to identify global trends related to office environments. Membership includes senior executives from Japan, Europe, the United States and Canada who have demonstrated exceptional experience in facilities management. The fall 1991 conference, held in Sweden, emphasized that accommodation must be the result of working partnerships between the occupants and the providers of space. The network's Second International Workshop was held in Toronto in 1993, co-hosted by PWGSC, Bell Canada, Ontario Hydro and the Ontario Ministry of Government Services.

Emergency Preparedness: PWGSC has completed its participation in the interdepartmental review of the public protection and continuity of government arrangement. The preparation of operational plans for the National Emergency Construction Agency continues (draft activation and public information plans were completed in 1991-92). The Business Resumption Plan for PWGSC headquarters has been completed, and the regional plans are scheduled for completion by the end of 1993-94.

Service Payments: As part of its evaluation of payments for services, the Real Property Branch has negotiated General Service Agreements with the Architectural and Engineering and Realty Services branches. These agreements define the level of services and applicable fees, based on private sector practices. Assessments have been made of the quality and level of services received from the Corporate Services Branch relative to those in the private sector.

Municipal Grants: A new computerized system of grant calculations and payments was implemented in early 1993, and the Branch is now informing custodian departments of the amount paid for each of their properties.

Charging for Accommodation (User-Pay): A best practice on the determination of market comparable rental rates has been developed for non-office buildings.

Accommodation Management:

Master Occupancy Agreement Framework: A Master Occupancy Agreement (MOA) framework has been developed and is the basis for an MOA currently being negotiated with Employment and Immigration Canada. Discussions are under way with a number of other interested departments.

Serviceability: Eight generic office types have been identified to date: general administrative, public/front-end, quasi-judicial, training and conference, secure, enhanced, warehouse storage and co-located. The Branch is now in the process of identifying the requirements of each generic type of accommodation. Tenant requirements for several of these types of accommodation are also being identified through a series of pilots with five tenant departments. The rating scales have been applied against 10% of the office assets, with the remaining inventory to be rated over the next two to three years.

Long-Term Space Planning: Mechanisms that improve long-term accommodation planning are being continuously refined to effectively bridge the gap between departmental strategic planning issues and the timely delivery of accommodation at the regional and community levels. Tenant departments, in turn, are more clearly defining their long-term accommodation demands, supported in many cases by well-documented business cases. The recent introduction of the Tenant Representative concept, both as a "window" into PWGSC and as the "resident expert" within the Real Property Branch, is beginning to play a significant role in identifying and communicating the strategic accommodation issues and national priorities of tenant departments.

Accommodation as a Management Resource: Executive-level correspondence was directed to 34 tenant departments to provide information on the cost, occupancy and use of accommodation and to communicate the Department's tenant-supported lease and capital projects by region for 1992-93. The objective of this exercise was to sensitize departments to the cost of accommodation as part of their overall operating costs.

Shared Facilities: PWGSC has worked closely with the coordinating groups in creating 128 Government InfoCentres in which all the affected departments providing service to the public are co-located and share common-use space. Similarly, PWGSC has supported the establishment of three Government Business Centres for departments that deal extensively with the business community. PWGSC has also begun work to determine the viability of creating Federal Judicial Centres and centres for smaller agencies.

Customer Satisfaction/Business Orientation: Customer satisfaction and tenant communications have become integral elements of the Real Property Program's Five-Year Business Plan. This provides tangible proof to tenants that PWGSC is committed to meeting their needs. Proactive communications continue on current initiatives and strategies through such fora as the Interdepartmental National Accommodation Panel and the Federal Accommodation Forum.

Co-location and Streamlining: In 1993-94, PWGSC is working in partnership with federal judicial tenants to examine the viability of establishing federal judicial centres. Agreement has been reached on a set of principles to guide co-location of Federal and Tax Courts. A pilot project has been undertaken in Toronto to apply these principles and to further develop them into an MOA on accommodation standards for future co-located facilities.

Transfer of Accountabilities: The Real Property Branch has obtained support for its revised accountability framework from the Treasury Board Senior Advisory Committee. A submission will be presented to the Treasury Board to request the formal transfer of policy authority to PWGSC.

Asset Management:

Consolidation of Policy Framework: Policy design and delivery in the areas of accessibility, environmental protection, fitness and day care focussed on regional operational needs, with particular attention paid to the impact of fiscal restraint on policy implementation.

Space Optimization: The Department continued to apply the decision-making framework on space optimization, reflecting its dual objectives of increasing the value and utilization of its inventory while providing tenants with a satisfactory work environment.

Re-Examination of Common-Use Assets: A preliminary review of common-use buildings was undertaken to profile the inventory and identify opportunities for improving the management of various asset types. Based on this analysis, warehousing and conference centres were identified as priority asset types for further study, and work began to develop national strategies to improve the management of these buildings.

Cogeneration: PWGSC continued to investigate the use of cogeneration as a means of providing economical heating, cooling and electricity. It was determined that projects will most likely involve third-party financing. Investigations will be expanded from central heating plant applications to include micro-cogeneration dedicated to single buildings.

Northern Housing: Implementation of a Business Management Plan that was developed to rationalize PWGSC's northern housing inventory.

Customer Service-Call Reporting: The Branch initiated a customer service-call pilot project to provide data on the number of complaints by tenant/building/operating target and an impact analysis on tenant relations. Based on the results of the pilot project, a phased approach to future reporting was devised, including average response time, the assessment of costs and the development of environmental operating targets.

Occupancy Instrument Refit Strategy: A strategy for undertaking base building and tenant improvements at the expiration of an Occupancy Instrument was applied to the Crown-owned office inventory and will be fully implemented when funds permit. The ongoing refurbishment of this inventory would significantly improve its quality and efficiency in the eyes of tenants, with the result that such space would become the preferred choice of accommodation.

Energy Retrofits: The Department implemented its first energy-savings project financed by a third party, under the Federal Buildings Initiative, in the Harry Hays Building in Calgary. A best practice was subsequently issued, requiring that similar opportunities be identified for all major facilities.

Environmental Agenda: PWGSC developed a departmental environmental action plan, which is now in the implementation phase. A series of best practices has also been initiated. Demonstration projects (e.g., waste reduction, water savings and energy savings) have been carried out, often in cooperation with other government departments.

Cost-Effectiveness of Departmental Operations: During 1992-93, the following initiatives were undertaken to assess the cost-effectiveness of the Program's operations:

- a policy, performance indicators and analytical framework were developed and implemented to support decision-making in the operating and capital budgeting areas

and to allow the ongoing evaluation of the operational and financial performance of office assets;

- a study was conducted of unit-costs and revenue of the Crown-owned office inventory; and
- a discussion paper was developed on the economic rationale of owning versus leasing the Real Property Program inventory.

In 1993-94, the lessons learned from these initiatives were applied in implementing the Occupancy Instrument Refit Model across the inventory and in responding to the increasing volume and unit-cost of base building and tenant refit work. In addition, the Building Management Plan process was revised to incorporate financial performance targets for real property assets. These targets will be used to assess the performance of assets and of the service agents operating them.

Investment Management:

Investment Analysis: A best practice for determining the market rental rates for non-office buildings was developed and will be included in investment analyses.

Public/Private Sector Initiatives: The Branch initiated three projects that demonstrate its commitment to pursuing innovative investment opportunities with other levels of government and the private sector:

- **36 Adelaide Project in Toronto:** Treasury Board has approved the project and implementation is currently being reviewed;
- **Library Square Project in Vancouver:** The Department entered into a business agreement with the city of Vancouver to construct a new facility on the Library Square site. This building will combine a municipal library with federal office space; and
- **Fixed Link Project:** In 1993-94, PWGSC finalized agreements related to the construction of the fixed link between New Brunswick and Prince Edward Island. The bridge will be financed, built and operated for 35 years by a private sector developer, Strait Crossing Development Inc.

Lease Acquisition Framework: The Department established a working group to review the space planning and leasing process with the objective of improving service to clients and reducing the time required to deliver leased space.

New Space Requirements: A system has been implemented to monitor and control financial considerations for non-funded new space requirements.

Urban Investment Strategies: Community-based investment strategies have been developed for Montréal, Toronto, Victoria, Hamilton and other cities.

Disposal of Surplus Assets: An analysis has begun of the disposal activity, with a view to developing best practices and identifying opportunities for improved management. A program was developed for the disposal of remaining surplus marine structures, including funding requirements and schedules. The program will be fully implemented by 1995-96.

Other Government Department (OGD) Disposals Program: In 1993-94, a new reporting format for the OGD Disposals Program was developed by the Real Property and Realty Services branches. The new format reflects the need for an appropriate management framework to ensure the maximum return to the Crown.

Divestiture: A global strategy for divestiture activities was presented to Treasury Board. The strategy recognizes the potential cost of divestitures and articulates the principle that, pending successful completion of negotiations, the Department will undertake all repairs and preventative maintenance required to control the government's liabilities with respect to these assets.

On April 28, 1993, Treasury Board approved the divestiture of housing stock in Whitehorse beginning in April 1994 and taking place over a period of three to five years.

During 1993-94, PWGSC started negotiations with the Province of Ontario on divestiture of the LaSalle Causeway in Kingston, Ontario. Negotiations were also completed on divestiture and replacement of the Perley Bridge between Hawkesbury, Ontario and Grenville, Quebec. The Department also started the upgrading of St. Andrews Lock and Dam in Lockport, Manitoba, and is continuing to negotiate with the Province for divestiture of the facility.

Custody Transfers: The Branch is continuing to negotiate with Fisheries and Oceans Canada (F&O) for the custody transfer of four assets back into PWGSC's inventory. It is also reviewing the potential transfer of additional F&O Crown-owned facilities. PWGSC is negotiating the potential transfer to Revenue Canada, Customs and Excise, of the training college in Rigaud, Quebec, and of one border facility in Cornwall, Ontario. Negotiations continue on the transfer of the museums in the National Capital Region, with the National Gallery expected to be the first transfer (the target date for the museums to be transferred is April 1, 1994). PWGSC is continuing negotiations with 10 other tenant departments for the transfer of special-purpose leases, with some major transfers expected to be completed by April 1, 1994.

Parliamentary Precinct Strategy: Approval was received from the Treasury Board and Cabinet for the Parliamentary Precinct Long-Term Construction Program, and its implementation has begun. This program addresses health and safety issues and provides for the continuation of the essential operations of government.

Esquimalt Graving Dock — Special Operating Agency Initiative: Treasury Board submissions have been prepared seeking authority to create a Special Operating Agency to operate the Esquimalt Graving Dock and seeking an increase in the dry dock rates for this facility. The objective of these efforts is to bring the dock to break-even or better status, leading to the eventual divestiture of the facility as a more viable operation.

Market Rent — Canada Post Corporation (CPC): In 1992-93, an agreement was negotiated to charge CPC market rent for accommodation. The Real Property Branch and CPC have signed three-year standard lease agreements for all mutual occupancies. Rental rates will escalate over the lease period to reach average market values in 1996. Subsequent lease agreements will be at the market rates applicable to the specific asset.

E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program can be assessed on the basis of its principal functions:

- To provide tenants with appropriate and safe space that fosters a productive working environment:
 - in 1993-94, 5.1 million square metres of office accommodation were provided to some 110 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 1,600 third-party, non-government tenants;
 - in 1993-94, the rental cost of office accommodation per full time equivalent (FTE) averaged approximately \$5,200 (162,000 FTEs), with a normative range of 21 to 25 square metres of space per FTE, depending on the requirements of the tenant. These performance measurements will be refined on an ongoing basis;
 - the Department continued to streamline the time frames for delivery of leased accommodation, and will seek to improve the process from a typical time frame of 12 to 24 months, to 6 to 12 months;
 - in 1992-93, some 2,300 of approximately 6,000 active Occupancy Instruments were renegotiated, either as a result of a renewal or of new space requirements; and
 - most of the portfolio of Crown-owned office assets is nearing the end of economic viability (the average age of office assets is in excess of 40 years). The maintenance of these assets, and the provision of an acceptable level of serviceability to tenants, will continue to be major challenges for the Department.
- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants, and a reasonable return on investment:
 - in terms of hazardous materials, PWGSC's increased knowledge of its assets allows the Department to take a proactive approach to the treatment of PCBs, asbestos, underground storage tanks and CFCs. Strategies related to the removal, on-site management, containment or conversion of hazardous materials have been developed and form part of the Department's Environmental Plan;
 - providing an affordable and productive work environment for federal tenants continues to be a key concept in defining the direction of the Real Property Program and the Department's assessment of its role as asset manager. Progress has been made in planning processes and strategies, including the revision of the Building Management Plan process; the refinement of serviceability assessment criteria; the training of staff in facilities management skills; the setting of building operating targets; adjustments to the Five-Year Accessibility Plan and the development of a best practice in support of changes to the Treasury Board's policy; the implementation of the Life Safety Systems policy; the review and revision of the Asset Management Plan process (which sets the framework for the annual building management planning and budget setting exercise); and the development of a policy and analytical framework to monitor the financial, operational and functional performance of office assets;

- an inter-branch working group developed a training model consisting of courses dealing with standards, procedures and practices associated with investment analysis;
 - the Branch is currently developing performance indicators for the National Investment Strategy;
 - in regard to the cost-effectiveness of the Real Property Program, the Department has developed several indicators to measure the performance of its assets. These include the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on office buildings compared to total imputed market-based revenue by tenant) and the percentage of marketable vacant space; and
 - PWGSC's inventory includes 409 assets that have been declared surplus. By the end of 1993-94, the Department expects to have disposed of 67 of these properties, valued at \$18.1 million, as well as 268 other government department properties, valued at \$6.6 million.
- To manage PWGSC's investments in real property by using the most cost-beneficial option, be it purchase, construction, lease-purchase or leasing of the assets:
 - in meeting long-term tenant requirements for space, the most cost-beneficial solutions are reviewed. PWGSC, on behalf of the Crown, currently owns (or is in the process of lease-purchasing) 60% of the federal office space inventory. The remaining 40% is leased from the private sector and is therefore subject to market price fluctuations and demand pressures.

Several evaluations of the Real Property Program are under way by the Audit and Evaluation Branch. A comparative study of property management services and building operating costs, as well as a comprehensive audit of the Real Property Branch, are nearing completion. The results of these projects will be reported next year.

Section II

Analysis by Activity

A. Program Coordination

Objective

To provide policy and operational advice to the Minister and the Departmental Executive.

Description

The Program Coordination Activity provides a strategic framework for the Real Property Program, coordinates all human resource requirements and establishes the management practices necessary to make the framework effective. It develops policies and standards for financial and operational planning, procedures for reporting and controls used to manage the federal investment in specific real properties, in order to regulate and protect these assets and to manage accommodation in support of other departments. This Activity also includes the development of policies, plans and arrangements to meet the Minister's emergency responsibilities, to pay grants in lieu of taxes and to undertake research and development in support of the Department's portfolio of assets.

As custodian, the Real Property Branch is also responsible for contracting with the Realty Services Branch within PWGSC or with a private sector firm to provide the required services for buying, selling or maintaining the portfolio of assets.

Resource Summaries

This Activity accounts for 2.1% of the Program's total gross expenditures for 1994-95 (see page 3-19).

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95		Forecast 1993-94		Actual 1992-93	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Program Coordination	40,549	240	42,806	241	56,427	250

Past Year Financial Performance

Figure 6: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Program Coordination	56,427	250	43,212	240	13,215	10

Explanation of Change: The 1992-93 gross expenditures were \$13.2 million, or 30.6%, more than the Main Estimates. The increase was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● increase in operational requirements which includes a slight increase in personnel costs (\$0.2 million), an increase in operating expenses due to a re-alignment of funds for cost re-allocation from the Services Program (\$3.0 million previously allocated under the Office Facilities Activity), and additional research and development costs including the Strategic Information Technology Plan; and	10.6
● increase in capital expenditures for the purchase of EDP equipment and related training.	2.6

Performance Information and Resource Justification

The Program Coordination Activity’s performance must be judged in terms of the quality and timeliness of plans, the successful forecasting of revenue increases and expenditure reductions, and the quality of policies and procedures.

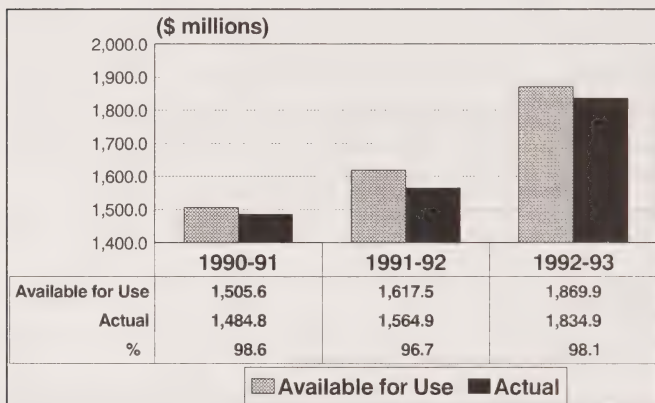
PWGSC has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Management Plan, the Communications Plan, the Research and Development Plan and the Long-Term Capital Investment Plan. The Department has also produced a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, the Investment Management Plans and the Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced by PWGSC in 1986-87, called for the development, over a five-year period, of an Asset Management Plan for each of the Crown-owned office facilities in the Department’s custody. The five-year period has been extended due to spending priorities in other areas. By the end of 1993-94, a total of 172 plans will have been completed. Of the 364 Crown-owned office facilities in the Program’s custody, 42 have been identified for transfer, demolition or disposal. Therefore, Asset Management Plans will not be developed for these facilities.

Through its planning activities, the Department is committed to improving revenue management and to increasing third-party revenue to the Crown. In 1992-93, PWGSC had forecasted a total of \$252.2 million in rental revenues from federal departments and other tenants. The actual amount collected was \$269.3 million.

PWGSC is also committed, through its planning activities, to reducing the variance between forecasted and actual expenditures and revenues. Toward this end, the Department closely monitors its performance in forecasting expenditures against the actual expenditures realized. In 1990-91, \$1,505.6 million were available for use, and actual expenditures were \$1,484.8 million, or 98.6% of the total available. In 1991-92, actual expenditures were \$1,564.9 million, or 96.7% of the \$1,617.5 million available for use. In 1992-93, the actual expenditures were \$1,834.9 million, 98.1% of the \$1,869.9 million available for use.

Figure 7: Comparison of Actual Expenditures versus Available for Use



B. Office Facilities

Objective

To manage the provision of office facilities in a manner that appropriately and safely accommodates federal tenants, promotes a productive work environment and optimizes the federal investment in the buildings.

Description

PWGSC is responsible for providing accommodation and related services to some 110 federal tenant departments and agencies. Tenant demand for accommodation must be considered in the context of the supply options available. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown-owned inventory, augmented by the acquisition of new Crown properties leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for applying policies and standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation, while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues and health and safety concerns, and the Department's commitment to provide a productive work environment, the effective management of this Activity will become increasingly complex and challenging. The capital and operating resources used to respond to these demands are managed according to sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- **Acquisitions:**
 - to provide new Crown-owned facilities or improve current Crown-owned facilities and their supporting infrastructure;
- **Leases:**
 - to provide office space through leasehold facilities;
- **Lease-Purchases:**
 - to provide office space through lease-purchase facilities; and
- **Crown-Owned Operations and Maintenance:**
 - to operate and maintain Crown-owned facilities and their supporting infrastructures.

Resource Summaries

This Activity accounts for 57.5% of the Program's total gross expenditures for 1994-95 (see page 3-19).

Figure 8 summarizes the expenditures and revenues for the Activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 8: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Gross Expenditures	1,109,779	1,082,303	1,037,793
Less: Revenue Credited to the Vote	187,308	181,439	196,461
Net Activity	922,471	900,864	841,332

Past Year Financial Performance**Figure 9: 1992-93 Financial Performance**

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures	1,037,793	1,012,186	25,607
Less: Revenue Credited to the Vote	196,461	168,094	28,367
Net Activity	841,332	844,092	(2,760)

Explanation of Change: The 1992-93 net expenditures were \$2.7 million, or 0.3% less than the Main Estimates. The change is comprised of:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• increase in revenue from federal and third-party tenants;	(28.3)
• decrease in operating expenditures primarily due to an imposed budget reduction in 1992-93; and	(2.5)
• increase in capital expenditures related to higher priority projects during 1992-93 funded by a transfer of resources from the Federal Facilities Activity.	28.1

Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities Activity's performance must be assessed on the basis of a number of factors, including:

- the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications;
- the provision of space, particularly in terms of timeliness;
- the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space;

- the acquisition of leased, lease-purchase, Crown-constructed and Crown-purchased space; and
- the identification of space in PWGSC's inventory.

PWGSC has received approximately 700 requests for exceptions to accommodation standards since January 1989. All of these cases were successfully resolved at the regional level through consultation and open dialogue.

The Department will continue to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants. It will also expand the use of innovative practices, such as extending formal welcomes when tenants move into new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues, and decentralizing decision-making authority so that issues can be resolved more expediently at the regional level.

The Department will also expand the use of Tenant Representatives to clarify tenants' strategic and operational accommodation requirements, improve long-range planning, communicate the impact of government-wide initiatives, and provide specific information on accommodation use from PWGSC's information systems.

During 1993-94, the Department enhanced the criteria it uses to measure trends in the accommodation occupied by major tenants (i.e., amount of space per full time equivalent, average cost of space per full-time equivalent and average unit cost of space by tenant department). These benchmarks were refined and approved, then incorporated into the performance indicator framework, which has been finalized in consultation with the Treasury Board Secretariat. These indicators, coupled with more sophisticated strategic planning, will enable the Department to continue to analyze multi-year trends and to expand the planning horizon.

In 1992-93, the Department's leased property inventory consisted of 2,805 leases encompassing 2,120,000 square metres of space. In 1993-94, the inventory is expected to increase to 2,245,200 square metres (2,919 leases, 637 of which will be replaced or renegotiated). It is forecast that the Department's inventory will increase to 2,247,000 square metres of space in 1994-95 (2,821 leases, including 586 to be replaced or renegotiated).

Figure 10: Office Space

(thousands of square metres)	1994-95	1993-94	1992-93
Crown-Owned	2,354	2,322	2,321
Lease-Purchase	581	561	561
Leased	2,247	2,245	2,120
Total	5,182	5,128	5,002

C. Federal Facilities

Objective

To manage the investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

Description

This Activity manages a portfolio of real property in PWGSC's custody consisting of federal buildings (special and common-use facilities, residential housing and designated properties), surplus properties, dry docks, one lock, dams, highways, bridges and land development projects. The assets are managed so as to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are Crown-owned or leased.

Resource Summaries

This Activity accounts for 18.0% of the Program's total gross expenditures for 1994-95 (see page 3-19).

Figure 11 summarizes the expenditures and revenues for this Activity. At present, only certain tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote. Revenues resulting from the sale of energy are also credited to the vote.

Figure 11: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Gross Expenditures			
Buildings	284,753	304,433	244,564
Surplus Properties	5,046	9,085	14,831
Land Development	550	550	653
Marine Structures	19,223	23,808	17,340
Highways and Bridges	37,702	45,934	33,352
	347,274	383,810	310,740
Less: Revenue Credited to the Vote	64,781	73,809	72,845
Net Activity	282,493	310,001	237,895

Past Year Financial Performance

Figure 12: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	244,564	301,965	(57,401)
Surplus Properties	14,831	10,750	4,081
Land Development	653	400	253
Marine Structures	17,340	6,488	10,852
Highways and Bridges	33,352	32,662	690
	310,740	352,265	(41,525)
Less: Revenue Credited to the Vote	72,845	68,270	4,575
Net Activity	237,895	283,995	(46,100)

Explanation of Change: The 1992-93 net expenditures were \$46.1 million, or 16.2%, less than the Main Estimates. The change is comprised of:

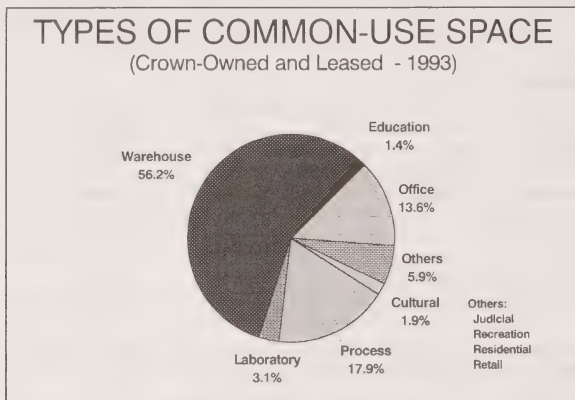
	Increase (Decrease) \$ Millions
• increase in revenues from reimbursing federal and third party tenants.	(4.6)
• decrease in operating expenditures to cover a re-alignment of resources to the Program Coordination Activity; and	(10.8)
• decrease in capital expenditures related to a transfer of resources to cover higher priority projects during 1992-93 in the Office Facilities Activity.	(30.7)

Performance Information and Resource Justification

The Federal Facilities Activity is responsible for managing the federal government's special-purpose/common-use inventory, ranging from the designated properties of the Parliamentary Precinct in the National Capital Region and La Citadelle in Québec City, to such commercial and common-use space as warehouses, laboratories, process space, educational and conference facilities, museums, judicial facilities and northern housing. Federal Facilities is also responsible for a diverse portfolio of surplus properties, one lock and several dams, dry docks, bridges and highways.

The Federal Facilities Activity contributes to the Government's objective of expenditure control by effectively managing its portfolio of assets. The focus is on sound investment, efficient and effective operation and maintenance, and maximizing revenues from property

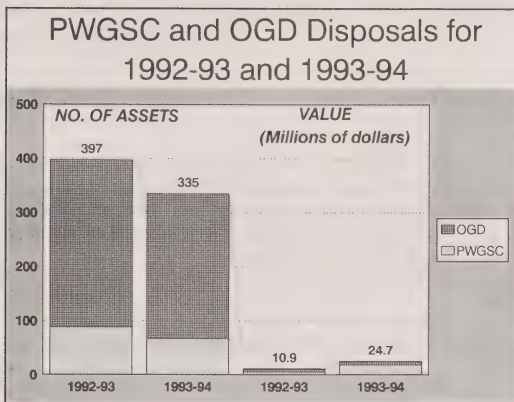
disposals. Government expenditures are also minimized through the negotiation of divestiture agreements transferring major engineering assets, such as the Alaska Highway, along with the associated long-term expenditures and liabilities, to other levels of government or to third-party interests.



The tenants and users of PWGSC special-purpose properties are varied. For example, the Federal Facilities Activity must address the special requirements of the general public and parliamentarians in accommodating the House of Commons and the Senate. Other tenants requiring special attention include the national museums, the Privy Council Office, the National Library, the Supreme Court of Canada and a variety of Royal Commissions and special task forces. Equally important is the general public, for whom the lock, dams, dry docks, bridges, highways and other assets must be kept in a safe and reasonable operating condition.

Resources are required for the ongoing operation, maintenance and improvement of the special-purpose/common-use portfolio in order to meet government standards, to provide a productive work environment and to maintain a healthy and safe environment for federal tenants and the public. Some improvements must be made for health and safety related reasons and to limit the Crown's operation and maintenance costs. As previously stated, the inventory is aging and has been subject to limited funding for some time. This has resulted in increased operation and maintenance costs, as well as an increasing number of repairs that have been deferred to the point that they are now health and safety related.

The Department continues to fund activities related to the disposal of all federal surplus properties. In 1992-93, PWGSC disposed of 397 surplus real property assets, including those of other government departments, at a value of \$10.8 million. Initiatives in 1993-94 to dispose of surplus assets belonging to PWGSC will involve some 67 properties, at an estimated value of \$18.1 million. The Department will also attempt to dispose of 268 properties for other government departments, at a value of \$6.6 million.



The Wharf Disposal Program was initiated in 1989-90 when Treasury Board authorized contributions (equal to the estimated cost of demolition or \$250,000, whichever is less) to any community wishing to assume title of these structures. Although there is a requirement to seek Treasury Board approval for contributions over \$250,000, the majority of cases are handled within departmental authority. PWGSC has 238 wharves remaining in its custody which do not support its program mandate and are therefore considered surplus. Little or no maintenance is undertaken on these structures, and many have fallen into a state of disrepair. In 1992-93, the cost of demolishing, repairing or transferring 24 marine structures was \$6.7 million, with further action to be taken in 1993-94 on 72 structures at an expected cost of \$12.3 million, and in 1994-95 on 29 structures at an expected cost of \$8.8 million. The balance of wharf disposals is expected to be completed by 1995-96.

In 1993-94, there were 1,375 units in the Real Property Program's housing inventory. Of these, 1,293 were pool housing units, consisting of 1,091 Crown-owned and 202 leased. The remaining 82 units are non-pool housing, consisting of 80 Crown-owned and 2 leased. Effective future management of the housing inventory will be based on the development and implementation of a strategy that addresses both the short- and long-term investment in pool and non-pool housing.

The Federal Facilities Activity manages a variety of non-office buildings, of which 149 are Crown-owned and 276 are leased, and a diverse inventory of Crown-owned and leased surplus properties.

The Department also has custody of 11 dams, one lock and four dry docks that support marine industries; the old Welland Canal; 12 bridges, including a causeway; and 875 kilometres of the Alaska Highway. PWGSC is responsible for capital improvements to sections of the Trans-Canada Highway that travel through national parks (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier and Mount Revelstoke), while Heritage Canada's Canadian Parks Service is responsible for maintaining these sections of the highway. Consistent with the Government's direction, the Department is actively pursuing divestiture initiatives for the above assets.

D. Municipal Grants

Objective

To manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

Description

The payment of grants in lieu of taxes is undertaken in recognition of the benefits to federal real property of the services provided by local governments. PWGSC manages the payment of grants in lieu of taxes to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

Resource Summaries

This Activity accounts for 22.4% of the Program's total gross expenditures for 1994-95 (see page 3-19).

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Municipal Grants	431,135	430,409	429,934

Past Year Financial Performance

Figure 14: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Municipal Grants	429,934	373,077	56,857

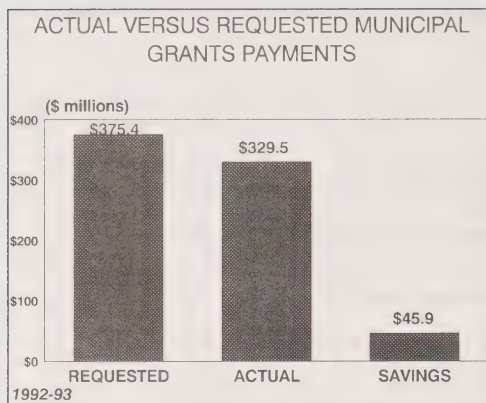
Explanation of Change: The 1992-93 expenditures were \$56.8 million, or 15.2%, more than the Main Estimates. This increase is due to:

	Increase (Decrease) \$ Million
● backlog payments of grants in lieu of taxes for the prior fiscal year;	13.2
● new Province of Quebec surtax on non-residential properties;	28.0
● reinstatement of grants in lieu of taxes on the Plains of Abraham in Québec City;	3.0
● increase in operating cost due to backlog; and	0.5
● adjustment to the original forecast resulting from tax increases higher than originally forecast.*	12.1

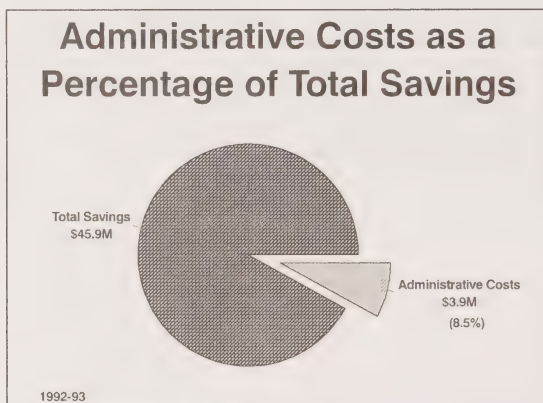
* Except for the Province of Nova Scotia, municipalities operate on a calendar year basis and most establish their tax rates between January and May (in the Province of Quebec, however, the rates are established in December). As a result, PWGSC's forecasts can only be based on past trends and are, at best, an educated guess of the amounts to be paid in the upcoming year.

Performance Information and Resource Justification

Under this Activity, payments were made for 2,213 applications processed in 1992-93 (current and backlog). The total payments requested in these applications amounted to \$375.4 million; however, the final payments made totalled only \$329.5 million. The difference between the actual payments and the requested payments (\$45.9 million) provided the government with a saving of 12.2%. This saving takes into account only the applications which were completely processed and final payments, made. Those which were being processed and for which, only interim payments were made, are not included in the calculation.



The \$3.9 million administrative cost (at market rates) of this Activity represents approximately 8.5% of the total savings. Thus, for each administrative dollar spent, the government accrued a savings of \$11.77. These savings are attributable to non-eligible items excluded from the assessed values under the Municipal Grants Act, deductions for third-party occupancies taxable under provincial legislation, and assessment reductions negotiated by PWGSC valuation officers.



No appeals were heard by the Municipal Grants Review Committee during 1992-93 (pending appeals were cancelled by the claiming taxing authorities).

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Real Property Program's financial requirements by object are presented in Figure 15.

Figure 15: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Personnel			
Salaries and wages	12,625	12,625	13,331
Contributions to employee benefit plans	1,641	1,578	1,312
Total Personnel	14,266	14,203	14,643
Goods and Service			
Transportation and communications	2,141	1,954	1,619
Information	245	230	234
Professional and special services	337,497	336,209	295,634
Rentals	633,587	632,605	592,014
Purchased repair and upkeep	145,071	143,344	162,115
Utilities, materials and supplies	111,763	110,679	101,513
Other subsidies and payments	22,735	21,381	27,194
Total Goods and Services	1,253,039	1,246,402	1,180,323
Total Operating Expenditures	1,267,305	1,260,605	1,194,966
Less: Revenue Credited to the Vote	252,089	255,248	269,306
Net Operating Expenditures	1,015,216	1,005,357	925,660
Capital			
Transportation and communications	8	8	10
Information	9	9	9
Professional and special services	3,946	3,465	2,176
Purchased repair and upkeep	1,512	1,184	778
Utilities, materials and supplies	64	62	83
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	226,934	245,358	207,606
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	1,823	1,760	3,264
Other subsidies and payments	661	638	(5)
Total Capital Expenditures	234,957	252,484	213,921
Transfer Payments	426,475	426,239	426,007
Net Program Expenditures	1,676,648	1,684,080	1,565,588

2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of \$14.3 million account for 0.7% of the total gross expenditures of the Program in 1994-95. Information on full time equivalents by activity is provided in Figure 16. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category and group, is provided in Figure 17.

Figure 16: Human Resource Requirements by Activity

(Full Time Equivalents)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Program Coordination	240	241	250

Figure 17: Details of Human Resource Requirements

	Full Time Equivalents*			Current Salary Range	1994-95 Average Salary Provision
	Estimates 94-95	Forecast 93-94	Actual 92-93		
Management	18	18	18	63,300 - 128,900	81,535
Scientific and Professional					
Engineering and Land Survey	7	7	7	29,722 - 80,521	59,531
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	184	184	193	17,994 - 75,002	50,280
Personnel Administration	1	1	1	16,882 - 69,291	--
Program Administration	3	3	3	17,994 - 75,002	51,731
Management Trainee	--	1	1	29,562 - 50,388	--
Technical					
Drafting and Illustration	1	1	1	20,448 - 52,986	--
Engineering and Scientific Support	3	3	3	18,457 - 66,859	51,001
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	13	13	13	16,999 - 41,724	27,725
Secretarial, Stenographic & Typing	10	10	10	16,847 - 41,991	31,158
	240	241	250		

* Full time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The "current salary range" column shows the salary ranges by occupations group on October 1, 1993. The "average salary provision" column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 18 provides details of the approved major capital projects, as well as a summary of the total expenditures required (including estimates for planned major capital projects and other minor capital works). Capital expenditures make up 13.2% of the Program's total gross expenditures for 1994-95.

All major capital projects are displayed with information on the class of the estimate (A, B, C or D) and the extent of Treasury Board authority, i.e., delegated to the Department (DA), Preliminary Project Approval (PPA) or Effective Project Approval (EPA).

Figure 18: Details of Capital Projects

(thousands of dollars)					
	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1994	Estimates 1994-95	Future Year's Require- ments
Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of \$1 million					
Office Facilities					
NEWFOUNDLAND					
Cornerbrook - Government of Canada Building Construction (B-EPA/TB)	8,500	9,538	5,254	4,284	--
PRINCE EDWARD ISLAND					
Charlottetown - Daniel J Macdonald Building Construction (B-PPA/TB)	--	3,200	900	1,600	700
Charlottetown - Marine Complex Renovation (B-EPA/DA)	--	6,579	661	100	5,818
NOVA SCOTIA					
Amherst - Government of Canada Building Renovations (B-EPA/DA)	--	1,700	441	1,259	--
Bridgewater - Government of Canada Building Construction (B-EPA/DA)	--	1,845	822	1,023	--
Truro - Government of Canada Building Renovations (C-PPA/DA)	7,859	7,251	833	6,269	149
NEW BRUNSWICK					
Fredericton - Government of Canada Building Renovations (C-PPA/DA)	4,802	7,246	991	4,830	1,425
Moncton - Notre Dame D'Acadie Renovations (B-PPA/DA)	--	4,600	200	3,000	1,400
Saint John - Customs Building Renovations (B-PPA/DA)	--	7,000	785	5,208	1,007
Saint John - Postal Station "A" Renovations (B-EPA/TB)	20,060	20,060	19,139	921	--
QUEBEC					
Montréal - 105 McGill Renovations (A-EPA/TB)	19,400	18,400	15,505	2,895	--
Montréal - 400 Place d'Youville Renovations (B-PPA/DA)	--	3,040	504	2,536	--
Montréal - 305 René Levesque Renovation (B-PPA/DA)	--	3,473	303	1,470	1,700

Figure 18: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)					
	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1994	Estimates 1994-95	Future Year's Require- ments
Office Facilities (cont'd)					
QUEBEC (cont'd)					
Sherbrooke - 50 Place de la Cité Renovations (B-EPA/DA)	--	5,500	1,174	3,000	1,326
NATIONAL CAPITAL REGION (QUEBEC)					
Hull - Laurier Taché Garage Upgrade (B-PPA/DA)	--	3,112	1,746	1,366	--
Hull - Place du Portage Renovations (B-PPA/DA)	--	2,793	380	2,000	413
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - Lester B. Pearson Building Roof Replacement (B-EPA/DA)	4,457	4,743	2,399	2,344	--
ONTARIO					
Collingwood - Government of Canada Building Renovations (B-EPA/DA)	--	2,494	323	2,171	--
North York - 4905 Dufferin Addition (B-EPA/DA)	--	5,800	2,740	2,900	160
Thunder Bay - Government of Canada Building 201 North May Renovations (B-EPA/DA)	4,065	4,400	2,768	1,632	--
Thunder Bay - 33 South Court Street Renovations (B-EPA/DA)	6,100	6,100	1,294	4,806	--
MANITOBA					
Winnipeg - Revenue Building Renovations (B-EPA/DA)	9,988	9,351	1,835	6,012	1,504
BRITISH COLUMBIA					
Kelowna - Federal Building Renovations (B-EPA/DA)	--	4,520	520	3,000	1,000
Vancouver - Standards Building Addition/Renovations (B-EPA/DA)	1,655	1,779	765	1,014	--
Victoria - Old Federal Building Renovations (B-EPA/TB)	--	9,970	5,363	4,607	--
Federal Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Borden - Fixed Link Bridges (C-PPA/TB)	27,557	42,100	30,600	3,400	8,100
Summerside - GST National Processing Centre Construction (A-EPA/TB)	40,000	40,000	39,800	200	--
QUEBEC					
Various - Wharf Disposal (B-EPA)	7,560	7,200	4,690	2,510	--
NATIONAL CAPITAL REGION (QUEBEC)					
Gatineau - National Archives Construction (B-EPA/TB)	84,178	84,178	31,891	26,438	25,849

Figure 18: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)					
	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1994	Estimates 1994-95	Future Year's Require- ments
Office Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (QUEBEC) (cont'd)					
Hull - Central Heating Plant Portage					
Electrical Upgrade (B-EPA/DA)	--	5,000	375	2,250	2,375
Hull - Printing Bureau					
Upgrade (B-EPA/TB)	--	4,570	2,450	2,120	--
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - CEF Complex					
Electrical Upgrade (B-EPA/TB)	3,685	3,497	1,997	1,500	--
Ottawa - CHP Cliff Street					
Utility Tunnel (B-EPA/TB)	18,583	21,280	15,206	6,074	--
Ottawa - CHP Tunney's					
Pipeline (B-PPA/TB)	--	6,000	500	1,500	4,000
Ottawa - Cliff Street					
Boilers and Controls (B-EPA/TB)	7,800	7,800	3,123	1,390	3,287
Ottawa - Marshal Building					
Renovations (B-PPA/TB)	--	4,425	625	2,000	1,800
Ottawa - Mulligan Building					
Renovations (B-EPA/TB)	28,950	28,950	24,045	4,905	--
Ottawa - National Library					
Sprinkler System (B-EPA/TB)	5,085	5,085	4,085	1,000	--
Ottawa - Supreme Court					
Renovations (B-EPA/TB)	21,500	21,466	8,975	12,491	--
Ottawa - Victoria Memorial					
Exterior Restorations (B-PPA/DA)	7,141	9,300	2,727	2,573	4,000
PARLIAMENTARY PRECINCT					
Ottawa - Confederation Building					
Mechanical/Electrical Upgrade (B-EPA/TB)	5,490	5,175	1,159	1,500	2,516
Ottawa - East Block					
Renovations (B-EPA/TB)	--	21,817	5,418	9,552	6,847
Ottawa - Peace Tower					
Repairs (B-EPA/TB)	--	8,873	3,450	4,433	990
Ottawa - Wellington Building					
Renovations (B-EPA/DA)	--	7,029	5,497	1,532	--
ONTARIO					
Kingston - LaSalle Causeway					
Replacement (B-EPA/TB)	--	3,600	500	3,100	--
BRITISH COLUMBIA					
Northern B.C. - Highways and Bridges					
Reconstruction (A-EPA/TB)	376,700	403,200	317,000	22,500	63,700
SUMMARY					
Total Spending on Approved Major Capital Projects (listed above)	--	--	--	183,215	--
Total Spending on Approved Major Capital Projects (not listed above)	--	--	--	13,873	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	37,155	--
Total Program	--	--	--	234,243	--

4. Transfer Payments

Grants and contributions make up 22.1% of the Program's total gross expenditures for 1994-95. Figure 19 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

Figure 19: Details of Grants and Contributions

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Grants			
Federal Facilities			
Dry Dock Subsidy to Canadian Vickers, Montreal	180	180	--
Municipal Grants			
Grants to municipalities and other taxing authorities	426,257	426,021	425,995
Total Grants	426,437	426,201	425,995
Contributions			
Program Coordination			
Canadian Standards Association	12	12	12
Construction Management Development Institute	26	26	--
Total Contributions	38	38	12
Total Transfer Payments	426,475	426,239	426,007

5. Revenue

Figure 20 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue source.

Figure 20: Revenue by Source

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Revenue Credited to the Vote			
Office Facilities	187,308	181,439	196,461
Federal Facilities	64,781	73,809	72,845
Total Revenue Credited to the Vote	252,089	255,248	269,306
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund			
Sale of Real Properties	44,468	36,825	12,873
Reimbursement of Municipal Grants from the Montréal Airports (Dorval and Mirabel)	15,000	15,000	--
Rentals and Concessions	--	--	553
Dry Docks	4,016	2,839	2,810
New Westminster Railway Bridge	--	--	193
Interest on Loans	--	--	1,555
Miscellaneous	--	--	738
Refund of Previous Years' Expenditures	--	--	1,959
Adjustment to Payables at Year End	--	--	4,161
Total Revenue Credited to the CRF	63,484	54,664	24,842
Total Revenues	315,573	309,912	294,148

6. Parliamentary Precinct

The Parliamentary Precinct Directorate, established on September 1, 1991, is primarily responsible for managing the assets occupied by the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament. Its portfolio of real property comprises approximately 142,300 square metres of space, made up of the East, Centre and West Blocks, the Library of Parliament Building, the Confederation, Wellington, Victoria and La Promenade buildings, and several leases and other small blocks of space. These assets, most of which are heritage, are managed to protect the government's investment and to ensure compliance with health and safety and accessibility standards.

Figure 21 presents the total direct costs of the Directorate, which fall across all four activities in the Real Property Program.

Figure 21: Expenditures of the Parliamentary Precinct Directorate

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Operating and Maintenance			
Program Coordination	440	340	380
Office Facilities	2,567	2,653	--
Federal Facilities	11,440	11,850	13,192
Total Operating Costs	14,447	14,843	13,572
Capital			
Program Coordination	15	15	146
Federal Facilities	18,725	8,588	5,806
Total Capital	18,740	8,603	5,952
Grants			
Municipal Grants	15,214	15,214	14,554
Total	48,401	38,645	33,932

7. Estimated Net Cost of Program

The Real Property Program's 1994-95 Estimates include those expenditures charged to, and revenues credited to, the appropriation of the Program. In Figure 22, revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs, such as accommodation provided without charge by PWGSC and the services provided without charge to PWGSC and other departments, are included in the estimated net cost of operating the Program.

Figure 22: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1994-95 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1994-95	1993-94
	1,928,737	753	1,929,490	315,573	1,613,917	1,690,128

* Other costs include the following:

	(\$000)
• Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	547
• Employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada;	126
• Legal Services provided by the Department of Justice Canada; and	25
• Service provided by Transport Canada.	55

** Figure 20 provides details on revenue.

Supply and Services Program

1994-95

Expenditure Plan

Table of Contents - Supply and Services Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1994-95	4-5
B.	Use of 1992-93 Authorities	4-8

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1994-95	
1.	Highlights	4-9
2.	Summary of Financial Requirements	4-12
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	4-14
2.	Review of Financial Performance	4-17
C.	Background	
1.	Introduction	4-19
2.	Mandate	4-19
3.	Program Objective	4-19
4.	Program Organization for Delivery	4-20
5.	Methods of Financing	4-24
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	4-26
2.	Planning Objectives	4-28
3.	Initiatives	4-28
4.	Update on Previously Reported Initiatives	4-29
E.	Program Effectiveness	
1.	Performance Indicators	4-32
2.	Program Evaluation	4-32
3.	Contract Quality Assurance	4-32

Section II

Analysis by Activity/Sub-Activity

A.	Central and Common Services Activity	
1.	Receiver General Services Sub-Activity	4-36
2.	Public Service Compensation Sub-Activity	4-40
3.	Supply Sub-Activity	4-42
4.	Crown Assets Distribution Sub-Activity	4-48
5.	Stocked Item Supply Sub-Activity	4-50
6.	Translation Services Sub-Activity	4-51
7.	Government Telecommunications and Informatics Services Sub-Activity	4-58
8.	Other Central Government Services Sub-Activity	4-62
B.	Program Support and Administration Activity	
1.	Corporate Services Sub-Activity	4-65
2.	Human Resources Sub-Activity	4-68
3.	Regional and Corporate Management Sub-Activity	4-70

C.	Special Operating Agencies	
1.	Canada Communication Group	4-74
2.	Consulting and Audit Canada	4-75
3.	Canadian General Standards Board	4-77

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	4-79
2.	Personnel Requirements	4-80
3.	Capital Requirements	4-81
4.	Transfer Payments	4-81
5.	Revolving Fund Financial Statements	4-82
	(a) Optional Services Revolving Fund	4-82
	(b) Canada Communication Group Revolving Fund	4-83
	(c) Consulting and Audit Canada Revolving Fund	4-84
	(d) Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund	4-85
	(e) Defence Production Revolving Fund	4-86
6.	Net Cost of Program	4-87

Spending Authorities

A. Authorities for 1994-95 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1994-95 Main Estimates	1993-94 Main Estimates
Supply and Services Program			
20	Operating Expenditures	527,432	423,390
25	Capital Expenditures	28,632	22,615
(S)	Minister of Supply and Services Canada -- Salary and Motor Car Allowance	49	51
(S)	Allowance to a Former Prime Minister	40	--
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	45,757	32,420
(S)	Optional Services Revolving Fund	1,855	2,286
(S)	Canada Communication Group Revolving Fund	--	--
(S)	Consulting and Audit Canada Revolving Fund	750	16
(S)	Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund	(930)	--
(S)	Defence Production Revolving Fund	--	--
Total Department		603,585	480,778

Vote -- Wording and Amounts

Vote (dollars)		1994-95 Main Estimates
Supply and Services Program		
20	Supply and Services -- Operating expenditures and contributions including: (a) recoverable expenditures on behalf of the Canada Pension Plan, the Unemployment Insurance Act and the Optional Services Revolving Fund; and (b) authority to spend revenue received during the year.	527,432,000
25	Supply and Services -- Capital Expenditures	28,632,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates							1993-94 Main Estimates
	Full time Equivalents*	Budgetary					Total	
		Operating	Capital	Sub-Total	Less: Revenues credited to the Authority			
Central and Common Services	6,761	1,001,026	27,792	1,028,818	546,771	482,047	360,362	
Program Support and Administration	3,462	219,951	10,486	230,437	121,621	108,816	107,310	
Special Operating Agencies	2,051	485,937	7,375	493,312	480,590	12,722	13,106	
	12,274	1,706,914	45,653	1,752,567	1,148,982	603,585	480,778	
1993-94 Full time Equivalents							9,027	

- * These numbers reflect the total full time equivalents. More detail is provided in Figure 36: Details of Personnel Requirements (see page 4-80).

Revolving Funds

The Supply and Services Program is funded in part through five revolving funds: Consulting and Audit Canada, Canada Communication Group, Government Telecommunications and Informatics Services, Defence Production and Optional Services (the latter is made up of Traffic Management, Stocked Item Supply, Crown Assets Distribution and other services). The operating profit or loss is calculated on an accrual accounting basis, and therefore does not reflect the cash requirements of the funds which are included in the Estimates. Certain items that must be taken into consideration in calculating the profit or loss do not require a direct cash expenditure. As well, some cash expenditures included do not have an impact on the operating balance. The two can be reconciled as follows:

Revolving Funds	1994-95 Main Estimates			1993-94 Main Estimates
(thousands of dollars)	Excess Expenditures			
	Expenditures	Revenues	(Revenues)	
Optional Services	153,290	151,435	1,855	2,286
Canada Communication Group	408,130	412,467	(4,337)	--
Consulting and Audit Canada	65,543	65,543	--	16
Government Telecommunications and Informatics Services	298,314	306,069	(7,755)	--
Defence Production	2,000	2,000	--	--
Operating Profit (Loss)	927,277	937,514	(10,237)	2,302
Adjustments to Arrive at Net Cash Requirements	11,912	--	11,912	--
Main Estimates — Net Cash Requirements	939,189	937,514	1,675	2,302
(thousands of dollars)	Government			
	Optional Services	Canada Communication Group	Consulting and Audit Canada	Telecommunications and Informatics Services
				Defence Production
Expected Operating Profit	(1,855)	4,337	--	7,755
Non-Cash Items Included in the Calculation of the Operating Profit	404	4,725	1,090	1,947
Sub-total	(1,451)	9,062	1,090	9,702
Increase in Working Capital	(370)	3,062	909	(202)
New Capital Acquisitions	774	6,000	931	8,974
Main Estimates — Net Cash Requirements	1,855	--	750	(930)

B. Use of 1992-93 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Supply and Services Program¹				
Budgetary				
1	Operating Expenditures	438,499,000	507,722,250	507,244,364
2c	Debt Forgiveness ²	--	24,600,000	24,600,000
5	Capital Expenditures	25,451,000	25,451,000	25,111,753
11	Consulting and Audit Canada Revolving Fund	--	1	--
(S)	Minister of Supply and Services -- Salary and Motor Car Allowance	51,100	51,175	51,175
(S)	Contribution to Employee Benefit Plans	46,220,000	30,417,000	30,417,000
(S)	Reciprocal Taxation ³	--	(7,207,202)	(7,207,202)
(S)	Optional Services Revolving Fund	--	78,321,976	(15,246,654)
(S)	Canada Communication Group Revolving Fund	--	80,087,072	3,479,057
(S)	Consulting and Audit Canada Revolving Fund	--	21,901,594	5,917,304
(S)	Supply Revolving Fund	47,000	--	--
(S)	Defence Production Revolving Fund	--	98,275,993	--
	Total -- Budgetary	510,268,100	859,620,859	574,366,797
Non-Budgetary				
(S)	Defence Production Loan Account	--	(24,600,000)	(24,600,000)
L15b	Imprest Funds -- Advances	--	12,627,677	119,014
	Total -- Non-Budgetary	--	(11,972,323)	(24,480,986)
Total		510,268,100	847,648,536	549,885,811

¹ Considers the former Supply and Services Program only.

² To forgive a debt due to Her Majesty in Right of Canada owed by EXPRO Chemical Products Inc.

³ Overpayments to the provinces made in 1991-92 were refunded in 1992-93.

Section I Program Overview

A. Plans for 1994-95

1. Highlights

The Supply and Services Program will continue in 1994-95 to implement its plans, focusing on the fundamental strategies identified over the past several years. These strategies include:

- managing fiscal restraint and the effects of downsizing;
- reviewing program operations to identify potential areas for improvements and cost reductions;
- providing quality service to clients and the public;
- modernizing systems (using state-of-the-art technology) and streamlining procedures;
- providing suppliers with access to a procurement system that is visible, open and fair;
- addressing environmental issues; and
- empowering employees and responding to employee needs through improved human resources management.

In 1994-95, these key strategies will be addressed through a series of specific initiatives, many of which are already in progress:

- **Managing Restraint:** In order to continue to manage fiscal restraint and to minimize the effects of public service downsizing, the Supply and Services Program will work with the other PWGSC programs to reduce overhead, eliminate overlap, simplify and rationalize processes and generate savings through productivity improvements. During 1994-95, the Program will also continue to work with the Treasury Board Secretariat, other common service agencies and client departments to clarify the federal government's common services policy and its implications for the Department's future.

In consideration of the Supply and Services Program's new reporting structure, organization and work force, the regional delivery structure is being realigned. As well, headquarters organizations are being rationalized to increase efficiency and to ensure a suitable balance between headquarters and regional services.

- **Operational Reviews:** The recommendations of the operational reviews are being implemented and additional reviews are being completed to determine where further improvements can be made and costs reduced. This complements initiatives already underway to implement major systems changes.
- **Providing Quality Service:** The Supply and Services Program will continue to work with client departments to establish service standards against which achievements will be

regularly measured and reported. Quality service will be provided to clients and suppliers at the location of their choice.

- **Modernization:** The Supply and Services Program will continue to modernize systems and services, making use of state-of-the-art technology, by developing and implementing major projects such as the Public Service Compensation System, the Financial Information Strategy, Acquisitions 2000, the Standard Payment System and the Electronic Procurement and Settlement System.

Other modernization projects for 1994-95 include increasing participation in direct deposit by making it the standard methodology for payments to individuals and expanding the use of Electronic Data Interchange for payments to business and revenue collection.

Release 2 of Fastrack, which will allow clients to access standing offers and supplier agreements and place orders without the assistance of procurement officers, will be completed by the end of August 1994. The new release will enable clients to browse data bases, review previous orders and determine order status.

- **Supplier Access:** The Supply and Services Program will continue to modernize the procurement process by advertising a wide range of government business opportunities nationally. The objective is to ensure fair access to procurement opportunities and to facilitate doing business with the government. These changes will contribute to increased competitiveness and reduce the costs of procurement.
- **Employee Empowerment:** The approval process will be delegated to contracting officers working in self-managed work teams with contract approval authority. Employees will also be empowered by reallocating individual budgets to the manager level and transferring commodity/contract management functions to the regions.
- **Cooperative Purchasing:** The Supply and Services Program will expand its cooperative relationships to extend the advantages of volume discounts to provincial and municipal governments and other public sector bodies. Agreements signed to date cover such commodities as automobiles, informatics and personal computers.
- **Environmental Issues:** The Supply and Services Program, in developing the microcomputer National Master Standing Offer, will require that all personal computers comply with "Energy Star" requirements by the end of 1994. Personal computers with an "Energy Star" rating automatically move into a "sleep mode" after a certain period of inactivity. This decision will result in substantial savings for the government as personal computers now consume approximately 5% of all commercial power. In addition, all notebook computers must be equipped with nickel hydride batteries rather than the traditional nickel cadmium, as the latter are considered environmentally-damaging when disposed.
- **Human Resources Priorities:** A "Human Resources Vision" has been developed for the newly-integrated department of Public Works and Government Services Canada (PWGSC). It has two objectives:
 - to provide measured, value-added human resources services and education to PWGSC; and

- to offer value-added human resources services and products in order to improve human resources management throughout the public service.

Extending from this Vision, the overall challenge for 1994-95 is to develop and implement the Human Resources Transition Strategy, which also has two key objectives:

- to provide human resources management and work force adjustment support associated with the downsizing in the overall department within the next several years (including the use of innovative ways of managing work); and
- to ensure that the Department's work force is highly motivated, technologically advanced, skilled and client-oriented, all within an optional service environment.

In support of these strategic directions, the following priority actions have been identified:

- providing support for PWGSC business strategies, which will include client service initiatives, the re-engineering of pay and benefits and optional human resources services;
- adjusting the work force, which involves work force adjustment management, management of the Executive Group corporate resource, counselling, employee assistance and employment equity programs, and on-going human resources communications; and
- integrating the human resources function, which involves restructuring the human resources function; developing and implementing accountability agreements; preparing up-to-date management reports dealing with Bilan social and human resources demographics; staffing; organization and classification; staff relations and compensation; official languages; training; and human resources systems.

In addition, it is clearly understood that the changes currently under way in government will continue, and the Program will be called upon to respond to new demands, particularly with respect to federal budget restraints.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	1994-95 Estimates			1993-94 Forecast			Change	For Details See Page
	Expenditures	Revenues	Net	Expenditures	Revenues	Net		
			Expenditures			Expenditures		
Central and Common Services	1,028,818	546,771	482,047	952,862	447,104	505,758	(23,711)	4-35
Program Support and Administration	230,437	121,621	108,816	171,782	43,090	128,692	(19,876)	4-64
Special Operating Agencies	493,312	480,590	12,722	432,375	415,998	16,377	(3,655)	4-73
Total	1,752,567	1,148,982	603,585	1,557,019	906,192	650,827	(47,242)	
Full Time Equivalents*			12,274			12,164		

* See Figure 36, page 4-80, for additional information on full time equivalents.

Explanation of Change: The 1994-95 Main Estimates is \$47.2 million, or 7.3%, lower than the 1993-94 Forecast as at November 1993. The difference of \$47.2 million reflects the following major offsetting items:

	Increase (Decrease) \$ Millions
Appropriation:	
• Public Service Compensation System	17.5
• April 26, 1993 Budget Reduction	(10.5)
• June 25, 1993 Restructuring/Reorganizing	(6.0)
• December 23, 1993 Operating Budget Reduction	(4.1)
• Standard Payment System Project	(1.3)
• Science Culture Canada	(2.4)
• Pension Reform Project	(3.1)
• The Institute	(1.2)
• Operating Budget Transfer Premium	(2.8)
• SIN Replacement	(1.8)
• All Other Changes	(2.6)
	(18.3)

	Increase (Decrease) \$ Millions
Revolving Funds:	
• Optional Services Net Operating Expenditures	(1.3)
• Canada Communications Group Net Operating Expenditures	3.5
• Consulting and Audit Canada Net Operating Expenditures	(7.4)
• Government Telecommunications and Informatics Services Net Operating Expenditures	(15.3)
	<u>(20.5)</u>
Other Statutory:	
• Contributions to Employee Benefits Plan	<u>(8.4)</u>

B. Recent Performance

1. Highlights

During 1992-93, the Supply and Services Program developed many processes to improve service to clients and suppliers and to become more responsive to Canadians:

- **Supplier Seminars:** Seminars on how to do business with the federal government were held across Canada. The seminars explained to suppliers the elements of the procurement process and provided information and advice on such matters as writing a better proposal and the operation of the Open Bidding Service.
- **Strategic Information Exchange:** A Strategic Information Exchange was instituted with client departments. Through the Exchange, the Program has been able to study the technical environments in client departments in order to learn more about their needs and how they cope with program changes.
- **Canadian Content Policy:** The Canadian Content Policy was implemented on April 1, 1992. This initiative eliminated many outdated procurement policies in favour of one progressive policy that supports the objectives of obtaining value for money and meeting operational requirements while encouraging industrial development in Canada. Subject to Canada's obligations under international trade agreements, procurement now focuses on suppliers of Canadian goods and services, as long as there is sufficient competition in the marketplace. Clear, uniform rules of origin identify Canadian goods and services.
- **Open Bidding Initiative:** The Open Bidding Service (OBS) is an electronic source of information on procurement opportunities with the federal government. More than 7,000 subscribers are listed in the OBS, which has been steadily expanded to include the majority of competitive procurement opportunities valued at over \$25,000. The OBS, a user-pay service, replaced the Procurement Opportunities Board on June 1, 1992. It distributes over 600 bid documents per day to suppliers located across Canada and around the world. The Information Systems Management Corporation, which operates the OBS, distributes procurement information to subscribers under license. The objective is to eventually make the OBS a single window on government purchasing opportunities.
- **Policy Manual:** As part of a review of the Department's supply policy, the Supply and Services Program has undertaken a comprehensive review of the Supply Policy Manual. The objective is to improve the way policy is communicated to procurement staff and to enhance their involvement in the policy review and implementation process, so as to increase staff awareness of policy issues and the need for change. This initiative is expected to empower contracting staff by reducing the amount of detailed policy direction. The draft manual has been distributed for review and comment and should be completed by the end of the fiscal year.
- **Client Relations Initiative:** A number of contracting staff have been co-located in selected client departments (e.g., the Canadian International Development Agency and

the National Research Council) to improve service by expediting procurement contracts and fostering better relations with clients.

- **Common Purpose Procurement:** Common Purpose Procurement (CPP) is a competitive procurement method used to select a vendor to work with a client department in delineating a business problem and providing a timely, innovative and quality solution. CPP eliminates the detailed specification as the basis for evaluating and selecting the winning bidder. In its place, a two-phased process is used to "short-list" bidders based on a concise proposal identifying the bidder's pricing methodology, competency and experience, followed by an interview of short-listed bidders by a multi-discipline panel.

CPP projects are divided into phases (using a "business case" methodology), each with its own Statement of Work. Each phase may be negotiated as required, and the relationship may be reviewed at the conclusion of each phase. The CPP method enables procurement of informatics systems to be timely and cost-effective and provides fair and equitable access to systems integration projects for both large and small vendors. Phased contracting also allows for termination with fewer complications and liabilities to the Crown. Currently, 16 projects in 13 client departments are in various stages of the CPP process. Four additional requirements are under consideration.

- **Modernization:** The Supply and Services Program has made significant progress in modernizing current systems and services, using technology for the benefit of client departments, suppliers and central agencies, as well as the Department itself.

Working closely with all stakeholders, the Supply and Services Program has continued to develop systems and services that address future needs in innovative, cost-effective ways. Examples include the Public Service Compensation System, Acquisitions 2000, the Financial Information Strategy Project, the Electronic Procurement and Settlement System and the Standard Payment System.

Deposit facilities were installed for the receipt of Goods and Services Tax payments, and the direct deposit service was made available for a wide range of Receiver General payments. As well, an initiative was completed to eliminate outdated and redundant procurement policies.

- **Special Operating Agencies:** The evolution of the three Special Operating Agencies — Consulting and Audit Canada, the Canada Communication Group and the Canadian General Standards Board — is proceeding well.
- **Strategic Planning and Management:** The Program has continued to emphasize strategic planning, including consultation with employees and clients, to ensure that plans are well integrated and effectively communicated. A transitional Operational Planning Framework was approved in September 1993, focusing on the new departmental structure for 1994-95. Special studies have resulted in decisions to realign the procurement operation in the National Capital Region and to consolidate cheque printing and enveloping sites nationally.

- **Intellectual Property Policy:** The Program implemented a new Treasury Board policy on intellectual property. This policy is designed to promote the commercialization of intellectual property arising from research and development activities carried out under government contracts. With certain exceptions, ownership of intellectual property will reside with the contractor performing the work, who is not expected to give specific consideration for the intellectual property or to share royalties.
- **North American Free Trade Agreement:** The North American Free Trade Agreement (NAFTA) came into effect on January 1, 1994. The Supply and Services Program will be required to provide direction for implementation of the procurement process set out in the Government Procurement Chapter of the NAFTA. Obligations under the Canada - U.S. Free Trade Agreement and the General Agreement on Tariffs and Trade will be extended, with the inclusion of service contracts to a threshold of \$60,000.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual			Main Estimates	Change
	Total Expenditures	Revenues	Financial Requirements	Financial Requirements	
Central and Common Services	611,908	240,201	371,707	346,862	24,845
Program Support and Administration	209,994	21,005	188,989	152,388	36,601
Special Operating Agencies	512,021	491,143	20,878	11,018	9,860
Reciprocal Taxation	(7,207)	--	(7,207)	--	(7,207)
Total	1,326,716	752,349	574,367	510,268	64,099
Full Time Equivalents*			8,968	9,404	(436)

* See Figure 36, page 4-80, for additional information on full time equivalents.

Explanation of Change: Actual expenditures were \$64.1 million higher than the 1992-93 Estimates as a result of the following:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Carry-Forward of 1991-92 Non-Salary Operating Funds	3.6
• Rider Rebate Financing	4.6
• Communications Strategy in Support of Government Initiatives	48.3
• Financial Restructuring - Final Settlement	7.8
• February 25, 1992 Budget Reduction	(4.4)
• Communication Reduction	(1.1)
• December 2, 1992 Economic and Fiscal Statement	(7.5)
• Pension Reform Project	2.1
• Operating Budget Transfer Premium	3.4

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Depository Services Program	2.1
• The Institute	1.2
• Child Tax Benefit Program	1.1
• EBP Amendment to Pension Legislation	(15.8)
• Reciprocal Taxation	(7.2)
• CCG Net Operating Expenditures	3.5
• Optional Services Net Operating Expenditures	(14.6)
• CAC Net Operating Expenditures	6.4
• Debt Forgiveness	24.6
• All Other Changes	6.0
Net Increase	64.1

C. Background

1. Introduction

The Supply and Services Program is a common services program and is responsible for acquiring and providing goods and services to all federal departments and agencies listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act, as well as for providing central and common administration services to the government (including the Receiver General for Canada function). Services are also provided, on request, to agencies listed in Schedule III of the Financial Administration Act.

"Access, Fairness and Service" is the motto of the Supply and Services Program, which touches the lives of millions of Canadians. Anyone receiving a Canada Pension Plan, Goods and Services Tax Credit or Old Age Security payment depends on good service from the Program, through the Receiver General for Canada. As well, as the government's primary buyer, the Program lists over 85,000 Canadian businesses in its suppliers database. These suppliers, through the many initiatives to ensure fair opportunities to obtain government business, compete for contracts valued at approximately \$8 billion every year. The Supply and Services Program also holds much of the government's essential information and is a leader in the development of computer systems and the use of technology to manage information.

2. Mandate

The Supply and Services Program operates within a statutory framework established by the Government Organization Act, the Financial Administration Act, the Members of Parliament Retirement Compensation Arrangements Act, the Translation Bureau Act, the Official Languages Act, the Department of Supply and Services Act of 1970, the Defence Production Act, the Surplus Crown Assets Act, assigned responsibilities under the Emergency Preparedness Act and the Emergencies Act, a number of Orders in Council and several Memoranda of Understanding. The Supply and Services Program is subject to the government's common services policy.

3. Program Objective

The objective of the Supply and Services Program is to contribute to the achievement of value for money, the preservation of fairness and integrity in government administration, and the support of government objectives by delivering or facilitating a wide range of valued, essential services in the areas of supply, human resources, finance, translation, government telecommunications and informatics, and other central government services that enable departments and agencies of the Government of Canada to achieve their objectives.

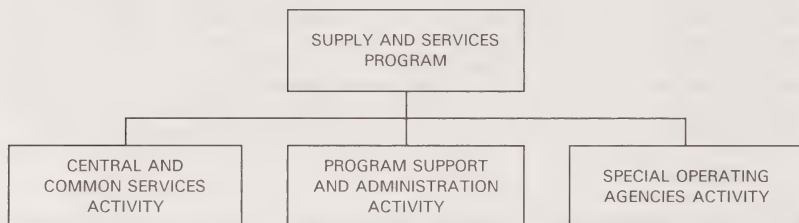
The Supply and Services Program provides common services related to compensation, financial, and personnel management systems, as well as the centralized Receiver General for Canada function that includes payment, collection and banking services, maintenance of the accounts of Canada and preparation of the Public Accounts. The Program also provides common services for the procurement of goods and services required by departments and agencies and for the disposal of Crown-owned materiel.

The Program's Special Operating Agencies (SOA) provide a range of services, such as consulting and audit services, printing and publishing and standards development, on a fee-for-service/appropriation basis.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: Figure 3 illustrates the activity and sub-activity structure of the Supply and Services Program. Management on an activity/sub-activity basis ensures an integrated approach to planning and delivery across the organization.

Figure 3: Program Activity Structure



Sub-Activities

- ▶ Receiver General Services
- ▶ Public Service Compensation
- ▶ Supply
- ▶ Crown Assets Distribution
- ▶ Stocked Item Supply
- ▶ Translation Services
- ▶ Government Telecommunications and Informatics Services
- ▶ Other Central Government Services

Sub-Activities

- ▶ Corporate Services
- ▶ Human Resources
- ▶ Regional and Corporate Management

Sub-Activities

- ▶ Canada Communication Group
- ▶ Consulting and Audit Canada
- ▶ Canadian General Standards Board

Organization Structure: The Supply and Services Program comprises six branches which are headed by Assistant Deputy Ministers, to whom Directors General of Sectors and Directors of Directorates report. The branches are Supply Operations Service, Government Operational

Service, Corporate Services, Human Resources, Translation Services and Government Telecommunications and Informatics Services. In addition, there are six regions — Atlantic, Quebec, National Capital, Ontario, Western and Pacific — each headed by a Regional Director General, who reports directly to the Deputy Minister. These branches and regions deliver a wide range of mandatory and optional services to more than 100 client departments and agencies. Also reporting directly to the Deputy Minister are the Chief Executive Officer of Consulting and Audit Canada, the Chief Executive Officer of the Canada Communication Group, the Director General of Communications, the Director General of Audit and Evaluation, the Executive Director of the Transition Team and the Senior General Counsel. The Chief Executive Officer of the Canadian General Standards Board reports directly to the Assistant Deputy Minister of Supply Operations Service. The branch and SOA roles are as follows:

The **Government Operational Service Branch** is responsible for managing and delivering the Receiver General function, administering compensation services and providing services and optional products in the areas of finance and personnel. The Government Operational Service Portfolio consists of the following sub-activities:

- Receiver General Services;
- Public Service Compensation; and
- part of Other Central Government Services.

The Branch's key functions are:

- to carry out a number of banking functions for the Minister, as the Receiver General for Canada, for all public money received and disbursed by the Government of Canada and for all balances held on deposit in the Bank of Canada and with financial institutions;
- to maintain the Central Accounts of Canada and to prepare the Public Accounts, as well as other accounting records of the Government of Canada; to provide related government-wide financial reporting; and to provide extensive analysis and specialized ad hoc reporting of the government's financial transactions and position;
- to manage the issue of approximately 193 million payments annually on behalf of all departments and agencies using the Consolidated Revenue Fund, as well as the processing of 1.2 million returned payments and 150,000 duplicate cheques;
- to manage the systems required for administering pay, pension and other benefits for the public service, the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police; and
- to provide customized systems and services, including optional financial and personnel services, to government departments and agencies.

The payment and compensation functions are delivered through the regional directorates.

The **Supply Operations Service Branch** is responsible for providing procurement services to departments and agencies of the Government of Canada. The Supply Portfolio, through the Supply Operations Service and regional directorates, procures 17,000 categories of goods and services in the following sub-activities:

- Supply;
- Crown Assets Distribution; and
- Stocked Item Supply.

The **Translation Services Branch** provides translation and interpretation services and standardizes technology for Parliament and federal departments and agencies to enable the government to communicate in Canada's two official languages. It also provides translation, interpretation and terminology services in all languages, including sign language, to Parliament, the Cabinet, the public service, the judiciary and to agencies created by Parliament or the Governor in Council.

The **Government Telecommunications and Informatics Services Branch** provides telecommunications services and infrastructure for the government, as well as internal and external information management and technology services to assist in the automation of government administrative systems. This Branch is the functional authority within PWGSC for information management/information technology architecture, standards, policies, practices and guidelines. It is also responsible for the overall planning and coordination of telecommunications network development on behalf of the federal government.

The **Corporate Services Branch** provides internal management support functions that include comptrollership, finance, administration, security, and contract claims resolution. It is also responsible for supporting, facilitating and communicating corporate decisions and reviewing their impact. It ensures that strategic analysis options are brought to the Departmental Executive Committee and articulates the Department's strategic directions. The Branch provides a wide range of corporate services to the Minister, Deputy Minister and senior management, including policy, planning, marketing, security services and secretariat services.

The **Human Resources Branch** is responsible for providing strategic and operational leadership and services in managing the Department's human resources (including those of SOAs). It provides day-to-day services in the areas of management-employee relations; human resource and career planning; staffing; classification; official languages; management and professional development; program development and policy interpretation; and targeted human resources programs, such as work force adjustment. Finally, the Branch ensures that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resources management.

The **Canada Communication Group** was established as a Special Operating Agency on June 6, 1990. The Group provides a wide range of communications services to client departments and agencies, including printing, publishing, exhibitions, photography, audio-visuals, signage, advertising and creative services. These specialized services require expertise in all media and all facets of communications planning, requirements definition and quality control.

Consulting and Audit Canada was established as a Special Operating Agency on April 1, 1990. It provides a comprehensive range of consulting and auditing services to the

Government of Canada, Crown corporations, provincial and foreign governments and international, non-profit and other public sector organizations. Its services include compliance, attest and value-for-money audits and related services. Consulting services include expertise in the areas of the environment, financial management, human resources, information management, international practices, program management, review and evaluation, and Special Operating Agency services.

The Canadian General Standards Board became a Special Operating Agency on April 1, 1992. Its services include standards development, quality management, standards publication, and professional services.

Figure 4: 1994-95 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)	Central and Common Services		Program Support and Administration		Special Operating Agencies		Net Amounts	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Minister and Receiver General for Canada, and Deputy Minister and Deputy Receiver General for Canada			2,194	33			2,194	33
Communications			2,635	65			2,635	65
Audit and Evaluation			3,186	59			3,186	59
Legal Counsel			880	11			880	11
Corporate Services	93,551	76	50,580	831			144,131	907
Translation Services	101,206	1,196					101,206	1,196
Supply Operations Service	87,181	1,543	(918)	83	2,345	57	88,608	1,683
Government Telecommunications and Informatics Services	(930)	1,034					(930)	1,034
Government Operational Service	73,872	604	5,179	22			79,051	626
Human Resources			15,230	446			15,230	446
Regional Branches	127,167	2,308	29,850	1,912			157,017	4,220
Canada Communication Group					9,627	1,544	9,627	1,544
Consulting and Audit Canada					750	450	750	450
	482,047	6,761	108,816	3,462	12,722	2,051	603,585	12,274

5. Methods of Financing

The Supply and Services Program is funded through both votes (including vote netting) and revolving funds. An annual appropriation funds the supply activity, including the Canadian General Standards Board, and general operations services with related support functions, covering costs net of related user fees. The Optional Services Revolving Fund finances the Stocked Item Supply, Traffic Management, Crown Assets Distribution and other services, while Consulting and Audit Canada and the Canada Communication Group are funded through the Consulting and Audit Canada Revolving Fund and the Canada Communication Group Revolving Fund, respectively. The Government Telecommunications and Informatics Services sub-activity is also funded through its own revolving fund. The costs of these revolving funds are recovered from departments and agencies through a rate structure.

Votes 20 and 25 — Supply and Services Program Appropriations: These appropriations provide funding for Receiver General programs in the areas of payment and banking services; maintenance of the central government fiscal accounts and associated reporting; and services in the areas of compensation, personnel, finance, translation, administration and supply support initiatives. They also provide funding in support of the acquisitions, traffic management and major Crown projects services. Revenues are credited to Vote 20 in accordance with parliamentary authority. Vote 25 is used for capital expenditures.

Other Statutory Votes (S): These include \$48,645 for the Minister's salary and motor car allowance, \$40,000 as an allowance to a former Prime Minister, and \$45.8 million for contributions to employee benefit plans for Vote 20 staff.

Optional Services Revolving Fund (authority \$100 million): This statutory authority provides funding for the acquisition and/or provision of goods and services required by departments and agencies related to the Stocked Item Supply, Traffic Management and Crown Assets Distribution and other services. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and the accumulated surplus/loss. These services are provided on a fee-for-service basis.

Canada Communication Group Revolving Fund (authority \$100 million): This statutory authority provides funding for the provision of printing, publishing, advertising, public opinion research and a wide range of other communications services required by departments and agencies. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and the accumulated surplus/loss. These services are provided on an optional and fee-for-service basis.

Consulting and Audit Canada Revolving Fund (authority \$30 million): This statutory authority provides funding for the provision of consulting, auditing and related services to the Government of Canada, Crown corporations, provincial and foreign governments and international, non-profit and other public sector organizations. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and the accumulated surplus/loss. These services are provided on an optional and fee-for-service basis.

Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund (authority \$64 million): This statutory authority provides funding for the provision of telecommunications and informatics services to government departments and agencies. These include voice, data and imaging services, government of Canada telephone directories and consulting. These services are provided on a fee-for-service basis.

Defence Production Revolving Fund — Loan Account (aggregate authority \$100 million):

- **Defence Production Revolving Fund:** This provides funding to assist the Department in carrying out the responsibilities specified in the Defence Production Act related to the acquisition, transportation and stockpiling of strategic materiel and defence supplies. The acquisition and support services required to carry out this function are provided by the Supply Operations Service Branch.
- **Defence Production Loan Account:** This account is available to provide working capital advances for the construction and operation of defence related projects.

Figure 5 shows the relationship between the Supply and Services Program's activity structure and funding structure.

Figure 5: Relationship Between Activity Structure and Funding Structure in 1994-95

Activity/Sub-Activity	Votes		Statutory Authorities
	20	25	Revolving Funds
Central and Common Services			
Receiver General Services	X	X	
Public Service Compensation	X	X	
Supply	X	X	X
Crown Assets Distribution			X
Stocked Item Supply			X
Translation Services	X	X	
Government Telecommunications and Informatics Services			X
Other Central and Common Services	X	X	
Program Support and Administration			
Corporate Services	X	X	
Human Resources	X	X	
Regional and Corporate Management	X	X	
Special Operating Agencies			
Canada Communication Group	X		X
Consulting and Audit Canada			X
Canadian General Standards Board	X	X	
Defence Production			X

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Supply and Services Program, as part of a common services department that provides products and services to federal government departments and agencies and works closely with Canadian businesses, is subject to a wide array of external factors that influence program direction.

Strategic Directions: In December 1989, the President of the Treasury Board announced the formation of two Special Operating Agencies (SOAs) within the Supply and Services Program. This led to the restructuring of several groups to form Consulting and Audit Canada and the Canada Communication Group. This experience has resulted in the SOA concept being extended to the Canadian General Standards Board, which became an SOA on April 1, 1992. Through consultations with client departments and the private sector, these SOAs have focused on improving service to clients and Canadians in general.

The Supply and Services Program has maintained close contact with the government's central agencies while developing its strategic plans. The strategic issues being addressed include capitalizing on technology when providing administrative information; identifying new techniques for human resources management by using automation, eliminating routine and providing employees with more challenging, meaningful work; empowering managers by applying the concepts of PS 2000; and developing a coordinated approach to information commencing with planning for moveable assets through purchasing and, ultimately, to disposal.

As part of government restructuring initiatives and the creation of PWGSC in June 1993, the Government Telecommunications and Informatics Services (GTIS) Branch was formed through a consolidation of the Government Telecommunications Agency, the Information Management Service of Supply and Services Canada, and the informatics organization of Public Works Canada. GTIS will be seeking to attain Special Operating Agency status during 1994-95. As an SOA, GTIS will leverage the merger of telecommunications and informatics in government and will be accountable for building government-wide infrastructure within the context of a bottom-line-driven, client-service-focused approach.

As well, the former Translation Bureau, which is now the Translation Services Branch, will seek SOA status during 1994-95 with the intent to be fully operational by 1995.

Government Spending Restraint: The federal government's current policy of fiscal restraint will continue and will affect the Program's workload, reducing the number of low-value contracts. At the same time, client departments and agencies will strive to improve their efficiency and will look to the Supply and Services Program for more efficient and effective services to help them achieve this objective.

Public Service 2000: Among other things, this initiative calls for improved services to the public through the reduction of bureaucracy and a focus on service and empowerment. The cultural changes required as part of PS 2000 reflect clients' interest in controlling administrative activities.

Prosperity and Competitiveness: The Supply and Services Program has continually strived to enhance competitiveness among Canadian suppliers by improving fairness, accessibility and transparency in government procurement. In support of these efforts, it has participated in the Government's Prosperity Initiative. An action plan and report have been

submitted to the national steering group responsible for developing a strategy aimed at improving prosperity in Canada. This report identifies open bidding, the promotion of an independent third-party procurement review process, procurement policy reform and technological innovations as principal contributions to prosperity. It also describes the Program's commitment to maintaining an open dialogue with stakeholders, and proposes new ideas that will increase prosperity and competitiveness in Canada. The Supplier Promotion Program, as well as the Minister's personal speaking engagements, will be primary vehicles for discussing and promoting the objectives, principal messages and themes of the Prosperity Initiative.

Procurement Review: In June 1992, Treasury Board approved a policy on procurement review that resulted in the establishment of a Procurement Strategy Committee (PSC), which is responsible for linking the government's industrial and regional development policies and national objectives with individual procurement.

The policy also established the Short-Range Acquisition Plan, an annual forecast of upcoming requirements in excess of \$2 million, from which the PSC will identify procurement that has a potential to achieve socio-economic benefits, and thus warrants detailed consideration by the Procurement Review Committee. The Supply and Services Program provides secretarial and analytical services to the committee and is responsible for implementing the operational aspects of the policy.

Access for Suppliers: To support the government's policy of encouraging regional suppliers to compete on a national basis, the Supply and Services Program is moving away from the traditional use of supplier and source lists. In line with the goal of fair and open access, the Program is opening up procurement through the use of electronic bulletin boards, which enable suppliers from all parts of Canada to compete on an equal footing. The global trading environment, together with the government's agenda of openness and competitiveness, increase the importance of being visibly open and fair to all potential suppliers. Open bidding and the expansion of the scope of the Procurement Review Board provide an external bid challenge mechanism for the procurement process.

Technology: The Supply and Services Program uses advanced technology to provide improved and more efficient service to client departments and the public. With the wide availability of powerful microprocessors and high-capacity memory chips, and the growing acceptance of such other key technologies as object orientation and graphical user interfaces, opportunities exist to streamline service delivery and to transform the way business is done. The Supply and Services Program will continue to empower client departments, suppliers and employees by using technology that makes data and knowledge available directly to the user.

The Program will also continue to simplify access to its systems by designing computer network services that can be accessed through a single entry point or work station. It supports an open, government-wide Information Management/Information Technology architecture, standards and policies. Open systems will provide for a vendor-independent infrastructure to facilitate inter-operability between internal and external client environments.

Common Services Policy: A revised common services policy was approved by the Treasury Board on July 16, 1992, to reflect the Government's White Paper on the Renewal of the Public Service. The new policy establishes the parameters within which departments may negotiate agreements with common service organizations or seek exemptions from Treasury Board policies. The Supply and Services Program will complete a review of its mandatory

services to determine the extent to which these services can be made optional, and will develop an action plan to implement the results of this review.

Information Management: The Supply and Services Program acknowledges that the information held in its systems is a valuable resource. It will ensure that this resource is available to support departmental objectives, products and services. As well, the Program will increase the use and sharing of information and will manage the government and client information for which it is responsible. This will ensure an understanding of information management policies, terminology and practices, and will provide a structured environment for the management of the Department's information.

Pension Reform: The Pension Reform Bill received Royal Assent in September 1992. The new legislation will significantly affect the Supply and Services Program's pension administration systems and processes.

2. Planning Objectives

In 1992-93, the Supply and Services Program reaffirmed its intent to use technology in developing its changing role as a service agency. This strategic direction translates into the following four objectives, which will be implemented over the coming years:

Providing Quality Service: The Supply and Services Program is working with client departments to establish service standards against which its achievements will be measured and reported annually. The roles and responsibilities of headquarters and the regions will be rationalized and streamlined to deliver services in the client's or supplier's choice of location.

Empowering through Technology: Computer systems will put data and knowledge directly onto the desks of the Program's clients, suppliers and staff. In this way, the Program will give control of administrative activities to managers and employees, while ensuring that functional requirements set out in legislation and policy are met. The Supply and Services Program will also ensure that suppliers have access to a procurement system that is visibly open and fair to all potential government suppliers.

As the Supply and Services Program continues to introduce new technology, managers in client departments and agencies will be able to access the Program's computing resources and services from their work stations through multi-platform processing on a network.

Renewing Corporate Culture: The Program's corporate culture will continue to evolve during 1994-95. The Program will encourage the recognition and rewarding of employees for showing initiative and accepting increased responsibility. It will also foster teamwork and treat employees fairly and in a manner that is consistent with PS 2000.

Planning and Funding Human Resources Management: Human resources activities must be responsive to such environmental factors as PS 2000, corporate strategy (Looking Ahead), Human Resources Development Council initiatives and the human resources needs of client departments.

3. Initiatives

The Supply and Services Program will undertake the following initiatives in 1994-95:

Electronic Procurement and Settlement System (EPS): This system, which is currently being piloted, is aimed at eliminating over 500,000 Stocked Item Supply and Canada Communication Group invoices through a "settlement at point of sale" type of process. These are the major interdepartmental billing and settlement areas within the system. EPS will also provide automated transaction processing for the procurement and settlement related to all 16 million public and private vendor invoices across government.

Standard Payment System: This system will replace the existing payment systems, including the manual processes associated with the payment process, with integrated, automated functions. This streamlined approach will allow client departments to issue payments and make on-line inquiries. Annual salary savings of \$4.3 million will be realized beginning one year after implementation.

4. Update on Previously Reported Initiatives

Pension Reform: With the passage of pension reform legislation in September 1992, procedures and processes were developed and are being implemented in accordance with the coming into force of the regulations.

Operating Budgets: The concept of "operating budgets" was introduced in the Supply and Services Program on April 1, 1992, a year before the government-wide implementation date. Operating budgets have allowed the Program to take advantage of opportunities to improve its efficiency and effectiveness.

Special Operating Agencies: In line with PS 2000 principles, the Canada Communication Group, Consulting and Audit Canada and the Canadian General Standards Board have continued to develop and implement innovative approaches to service delivery, as well as a commercial orientation.

Acquisitions 2000: This project is a strategic response to concerns about the future role of the Supply and Services Program. It continues to redefine the methods and infrastructure used to accomplish acquisitions. Advanced technology is being used to enhance purchasing methods and to integrate information resource management requirements. Changes in services are supplied by three major information systems: the Electronic Catalogue Order-Taking System, the Open Bidding System and the Acquisitions Decision Support System.

Advance Contract Award Notices: Since June 1992, most non-competitive purchases subject to the Canada-U.S. Free Trade Agreement, the General Agreement on Tariffs and Trade and open bidding have been advertised as an Advance Contract Award Notice through the Open Bidding Service and the Government Business Opportunities publication. Potential suppliers are informed that they may challenge the decision to contract with a single source, prior to contract award, if they can provide the specified good or service on a competitive basis. When no supplier challenges the proposed award, the contract is deemed to be competitive and may be awarded using the Treasury Board's open bidding contracting authorities.

Unsolicited Proposals Brokerage Service: Through this Service, the Supply and Services Program is encouraging Canadian businesses to contribute innovative proposals to use

information technology to improve government operations. The proposals received are distributed to a network of potential government sponsors who could benefit from the proposal and who might consider pooling their resources/funds to pay for the project. In addition to improving government operations, the service is aimed at increasing Canadian competitiveness by providing a mechanism for federal and provincial governments to jointly fund innovative information technology ideas that have high commercial potential.

North American Free Trade Agreement: The North American Free Trade Agreement (NAFTA) came into effect on January 1, 1994. The Supply and Services Program is involved with implementing the Government Procurement Chapter of the Agreement. The NAFTA will have a significant impact on government procurement. In addition to covering the procurement of goods valued at over \$25,000, the Agreement covers the procurement of services at a threshold of \$60,000. The General Agreement on Trade and Tariffs and the Canada-U.S. Free Trade Agreement do not cover the procurement of services. Measures to implement the NAFTA will be concluded early in 1994.

Assets Information Management: The Assets Information Management project is a Treasury Board initiative that focuses on providing information required for the life-cycle management of material assets, including planning, acquisition, use and disposal. Project outputs will include business, information and data models that will support the move to the electronic transfer of information between departments, governments and the public.

Capital Assets Management Plan: A comprehensive five-year Capital Assets Management Plan has been developed and forms the basis for effective management of the capital plant infrastructure. Capital asset replacement funding for 1992-93 was approximately \$14.7 million. Work has begun on expanding the scope of the plan to include leased asset requirements.

Human Resources Management: The Supply and Services Program expanded its human resources programs in 1992-93 to include a Human Resources Implementation Plan, career and counselling services, increased and decentralized training, a regionally-expanded Employee Assistance Program and an expanded recognition and awards program.

Public Service Compensation System: By 1996-97, this system will give public service employees access to compensation data and related parameters set by legislation and policy. The system will provide on-line access and will be operated directly from pay and benefits offices in client departments. It is expected to result in annual savings of up to \$24 million by 1998-99.

Departmental Personnel Management System: A key component of the Departmental Personnel Management System has been the Employee Application, which connects to the existing on-line pay system and integrates compensation and personnel information support functions at the client's work station. In 1992-93, the Employee Application was successfully implemented in central and regional personnel offices.

Financial Information Strategy Project: This is a joint project of the Treasury Board Secretariat and PWGSC designed to satisfy both government-wide and departmental financial requirements through modern delivery mechanisms that eliminate paper-based financial administration. Related financial system development and implementation are ongoing and will occur in phases throughout the 1990's.

Direct Deposit: This is the method of electronically depositing government payments directly into recipients' accounts in any financial institution in Canada. Direct deposit is available for a variety of government payments. In conjunction with client departments, the Supply and Services Program is planning a major expansion of direct deposit in 1994-95 (e.g., U.S. direct deposit services will be offered to recipients of pension payments).

Environmental Agenda: The Supply and Services Program continues to support the Green Plan and the Code of Environmental Stewardship, particularly in the areas of waste reduction, government procurement and transportation energy.

E. Program Effectiveness

The approach used to measure the effectiveness of the Supply and Services Program will continue to evolve in 1994-95. In the meantime, service, the achievement of results and the effective management of human resources will continue to be the principal indicators used to evaluate the Supply and Services Program's activities.

1. Performance Indicators

The former Departmental Management Committee of Supply and Services Canada approved in principle eight indicators of corporate performance:

- a measure of client satisfaction based on a program of client consultations;
- the percentage of clients with whom the Supply and Services Program has service-standard agreements;
- the percentage of service standards met and the percentage exceeded;
- a productivity index for each of the four major sub-activities (Supply, Stocked Item Supply, Public Service Compensation Services and Receiver General services);
- program support and administration expressed as a percentage of total departmental expenditures;
- a variance analysis of selected cost and revenue variables;
- an assessment of the extent to which the Supply and Services Program is contributing to government and public-service-wide objectives; and
- an assessment of the results of a regular Employee/Management Pulse Program that would focus on employee and management attitudes toward such things as management practices, quality of work, quality of service, vision, values and communications.

Human resources indicators will be used to assess how well the Supply and Services Program is managing people. Future reporting in the Main Estimates will be based on these indicators.

While the full range of performance indicators for individual sub-activities has not yet been developed, the Program is strongly committed to this initiative.

2. Program Evaluation

As a result of the departmental integration, the Audit and Evaluation Branch has concentrated its efforts on organizational review and on completing the outstanding review program. The results of these reviews will be reported next year.

3. Contract Quality Assurance

On May 20, 1992, the former Departmental Management Committee of Supply and Services Canada adopted the Quality Management Framework for the Supply and Services Program.

This framework was developed through the Departmental Quality Management Network. The Departmental Management Committee also agreed that the sharing of information, tools and lessons relating to quality management should be encouraged.

A user committee comprising headquarters and regional contract quality control employees was formed to develop an enhanced Contract Quality Assurance System, which will complement the Quality Assurance Program for the Supply Sub-Activity of the future. The committee is currently working on the sampling procedure to be used to select contract files for audit.

Section II
Analysis by Activity/Sub-Activity

A. Central and Common Services Activity**Objective**

To provide central and common services to diverse clients to meet a wide variety of needs. These services are delivered to over 100 departments and agencies in Canada, Europe and the United States.

Description

This Activity consists of eight central and common services sub-activities which are managed and delivered throughout the Department. These central and common services are developed in an integrated manner at headquarters to meet a wide variety of client needs, in conformity with established client service and resourcing standards. Each sub-activity has dedicated resources, as well as an allocated portion of the resources in regional directorates. The following services are provided under this Activity:

- Receiver General Services;
- Public Service Compensation;
- Supply;
- Crown Assets Distribution;
- Stocked Item Supply;
- Translation Services;
- Government Telecommunications and Informatics Services; and
- Other Central Government Services.

Resource Summaries

Figure 6: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Central and Common Services								
Receiver General Services	137,211	27,227	109,984	894	143,978	28,804	115,174	905
Public Service Compensation	86,917	7,936	78,981	1,192	69,552	8,042	61,510	1,180
Supply	177,463	78,752	98,711	1,905	188,901	78,054	110,847	1,911
Crown Assets Distribution	11,512	10,947	565	88	12,354	12,221	133	88
Stocked Item Supply	101,678	100,388	1,290	283	111,700	108,625	3,075	283
Translation Services	116,746	10,000	106,746	1,196	115,830	5,976	109,854	1,207
Government Telecommunications and Informatics Services	385,071	306,069	79,002	1,034	297,175	198,036	99,139	1,168
Other Central and Government Services	12,220	5,452	6,768	169	13,372	7,346	6,026	168
Total	1,028,818	546,771	482,047	6,761	952,862	447,104	505,758	6,910

Explanation of Change: The 1994-95 Estimates is \$23.7 million lower than the 1993-94 Forecast as a result of the following:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Public Service Compensation System	17.5
• April 26, 1993 Budget Reduction	(3.6)
• Standard Payment System Project	(1.3)
• Science Culture Canada	(2.4)
• Pension Reform Project	(3.1)
• The Institute	(1.2)
• Operating Budget Transfer Premium	(1.9)
• SIN Replacement	(1.8)
• Banking Fees Adjustment	(2.0)
• Optional Services Net Operating Expenditures	(1.3)
• Government Telecommunications and Informatics Services Net Operating Expenditures	(15.3)
• Contributions to Employee Benefits Plan	(2.6)
• All Other Changes	(4.7)
Net decrease	(23.7)

1. Receiver General Services Sub-Activity

Objective

To provide a wide range of banking and cash management services, accurate government accounting records, the preparation and publication of the Public Accounts of Canada, and accurate and timely payment services to recipients of Old Age Security, Goods and Services Tax credits, Canada Savings Bonds and other federal payments.

Description

This Sub-Activity is responsible for the receipt, transfer, holding and disbursement of public money and the redemption of payments. It negotiates or tenders for all banking services and facilities required by the government. The Sub-Activity provides financial information services, maintains the Central Accounts of Canada, prepares and produces the Public Accounts of Canada and maintains the Central Accounting System. As well, it redeems and validates all government payment instruments (Receiver General cheques, direct deposit payments, and unemployment insurance warrants) and places all public money in interest-earning accounts at Canadian and foreign financial institutions. It provides a broad range of optional personnel and financial systems and services that support common administrative functions within departments, socio-economic programs administered by other departments and certain programs of the Department of National Defence and the Bank of Canada.

Resource Summary

Figure 7: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Receiver General Services	137,211	27,227	109,984	894	143,978	28,804	115,174	905

Figure 8: Summary of Business Volume — Major Payments Issued

(thousands of units)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Family Allowances	4	28	34,584
Child Tax Benefit	39,104	38,982	9,677
Old Age Security/Guaranteed Income Supplement	42,427	41,005	39,927
Canadian Jobs Strategy	870	870	866
Canada Pension Plan	35,808	34,203	32,532

Figure 9: Summary of Business Volume

(thousands of units)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Cheques	129,429	131,686	134,853
Direct Deposit Payments	56,219	49,138	45,150
Total Payments	185,648	180,824	180,003

Performance Information and Resource Justification

Performance is assessed through cyclical audit and evaluation activities and special studies, as well as against the following standards, which are used on an ongoing basis:

- compensation to financial institutions for basic non-tendered services and for float is to be made within 30 days after the end of each month, 100% of the time;
- services to client departments are to meet regulatory and legislative requirements and timeliness and other standards set by clients on a case-by-case basis;
- cheques and warrants are to be reconciled with bank balances within seven days of shipment to the Cheque Redemption Control Directorate from the Bank of Canada. Payment inquiries are to be responded to within one day for outstanding payments and 2.5 days for redeemed cheques;
- the year-end closing of the Accounts of Canada is to be managed effectively and efficiently, in accordance with Receiver General directives. Legislative account requirements are to be established by April 30;
- interim financial reporting statements are to be produced by established target dates. The Public Accounts of Canada are to be available for publication by October 31;
- payment and related services are to be provided to clients based on established time frames, agreed service levels and Memoranda of Understanding, as well as on feedback from clients through ongoing liaison; and
- the cost per payment and number of payments issued are to be clearly established.

All the above performance standards have been met.

Accomplishments

During 1993-94, cash receipts worth \$683 billion were processed and disbursements amounting to \$681 billion were made. Invested cash balances earned \$162 million in interest. The Cheque Redemption Control Directorate in Matane, Quebec, reconciled over 230 million Receiver General payments and Unemployment Insurance warrants, with a total value of \$213 billion, and answered more than 459,000 payment related enquiries.

During 1992-93, more than 180 million payments were issued. These included 120.8 million socio-economic payments, and 59.2 million other payments (i.e., 30.3 million GST credit payments, 13.1 million Revenue Canada refunds, over 8.3 million general accounts

payments to suppliers of goods and services to the federal government, and more than 1.4 million Canada Savings Bond interest payments for the Bank of Canada).

Also during the year, this Sub-Activity:

- implemented the Child Tax Benefit; created a generic Memorandum of Understanding for Revenue Canada, Customs, Excise and Taxation, with program-specific service level agreements; and supported the move of Revenue Canada, Customs and Excise's GST rebate operations to Summerside, P.E.I.;
- implemented payment services on behalf of Fisheries and Oceans Canada to support the early retirement payment for cod fishermen and modified the Canadian Jobs Strategy payment system to pay allowances to fishermen undergoing retraining;
- implemented an automated payment system for Revenue Canada's Non-Resident Refund Program and created inserts promoting direct deposit, which were mailed with Old Age Security, Canada Pension Plan, Canada Pension Commission, War Veterans Allowance and Child Tax Benefit cheques;
- developed procedures to improve the tracing process with financial institutions and negotiated a reduction in the time direct deposit transactions are supplied to financial institutions, thereby improving the intercept window by one day;
- issued the first Receiver General payments using electronic data interchange technology. The Election Payments System was enhanced for the October 1993 general election;
- introduced the use of direct deposits for making Agriculture Subsidy Payments and introduced an on-line inquiry capability to enable the Bank of Canada to determine the status of interest cheques;
- increased enrolment in the direct deposit option for socio-economic and other payments. As of October 31, 1993, enrolment was:

- Old Age Security	600,000	(49% of recipients)
- Canada Pension Plan	1,300,000	(46% of recipients)
- Taxation Refunds	1,300,000	(10% of recipients)
- Child Tax Benefit	760,000	(26% of recipients)
- Canada Pension Commission	68,500	(49% of recipients)
- paid fees to the financial institutions, under the Triennial Banking Services Agreement that covers the period April 1992 to March 1995;
- initiated a number of initiatives to take advantage of the opportunities offered by new electronic-based banking services;
- reviewed the design of the Receiver General cheque (on a cyclical basis) to enhance security. A new design was implemented on April 1, 1992;
- continued to implement the Financial Information Strategy (FIS), which is a joint project between Treasury Board and the Supply and Services Program. The FIS implementation project will increase the capabilities, information content and technological sophistication of financial information systems;

- managed the Central Accounting System (CAS) which controls, tracks, analyzes, aggregates and reports on government-wide financial transaction data. CAS is one of the most complex financial control and information systems in Canada. There are 106 departments and agencies in the accounting entity, with expenditures totalling over \$162 billion in 1992-93;
- collaborated with Health and Welfare Canada on the Income Security Programs Redesign Project to modernize delivery of the Old Age Security and Canada Pension Plan programs;
- developed the Standard Payment System to achieve the strategic objective of providing a flexible system which responds to the requirements of client departments. These requirements include greater control over administrative processes, greater choice in the nature and location of services delivered by the Supply and Services Program, and improved service. In 1993-94, the System Architecture phase was completed and work began on the Functional Design phase; and
- developed plans for a major direct deposit marketing initiative in 1994-95 to realize a substantial increase in enrolment and related savings to the government, including expansion of direct deposit services to recipients in the United States.

2. Public Service Compensation Sub-Activity

Objective

To provide accurate and timely pay and pension payments.

Description

The Public Service Compensation Sub-Activity provides pay, pension and insurance services to departments and agencies. These compensation services are defined by legislation, regulations and policies, and include 150 collective agreements, five pension acts and five insurance plans. Authority and responsibility for the pay and benefits functions for federal public servants are shared by all government departments and agencies. Treasury Board manages the compensation functions, and individual departments and agencies administer day-to-day pay and benefits operations. Delivery of these services is accomplished through a national network of 15 service offices which respond to the needs of over 100 departments and agencies.

Resource Summary

Figure 10: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Public Service Compensation	86,917	7,936	78,981	1,192	69,552	8,042	61,510	1,180

Figure 11: Summary of Business Volume

(thousands of units)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Cheque Issue	3,901	5,610	6,949
Direct Deposit Payments	8,134	6,425	6,585
Total	12,035	12,035	13,534
Accounts	893	893	896

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured through cyclical audit and evaluation activities, special studies and the following indicators:

- provision of services to clients based on established time frames, agreed service levels and Memoranda of Understanding, as well as feedback from clients through ongoing liaison;
- percentage of payments issued according to agreed service levels;
- cost per payment; and
- number of payments issued and accounts maintained.

A management framework is being established to provide the necessary infrastructure to allow for the capture of data on these indicators. Limited performance data is currently available, but a prototype system is under development to fully address this issue. The reporting activity commenced late in 1991-92.

Accomplishments

Work proceeded on the Public Service Compensation System (PSCS), which by 1996-97 will replace the existing pay, pension and employee insurance systems with one integrated system that will move control of the compensation operations directly to client work stations. The design phase of the project was completed on time and within budget. Treasury Board approved funding in June 1993 to complete the construction and installation of PSCS. The expected impact on PWGSC staff is significant — a reduction of 781 full time equivalents. Human resources transition policies are in place, with retraining and skills upgrading assistance available to affected employees. Direct deposit has been made available for public service pay and public service and Canadian Forces pensions. Direct deposit is mandatory for new employees appointed from outside the public service.

Pension Reform: Pension reform legislation was passed on September 29, 1992 (Bill C-55). The Supplementary Death Benefit provision came into force in October 1992. The Members of Parliament Retiring Allowance and the Supplementary Retirement Benefit Act/Public Service Superannuation Act merge provisions were implemented in January 1993. Functional design specifications, construction, testing, procedure updates, training packages and communication plans continued to be revised in compliance with the supporting regulations and to reflect the coming into force of provisions for Correctional Services early retirement, marriage after retirement, part-time employee coverage, the Pension Benefits Division Act and the Special Retirement Arrangements Act.

Personal Record Identifier Number (SIN Removal): In June 1988, the federal government announced that the use of the Social Insurance Number in employee records of federal departments and agencies would be restricted to instances specified in legislation (e.g. administration of tax, social benefits programs and other federal statutes). In response to this directive, a new identifier — the Personal Record Identifier (PRI) — was created. Implementation commenced in April 1993 and will be completed by March 1994.

Work continued in 1992-93 to modify the public service-wide systems (e.g., Regional Pay, Pension, Finance, and Personnel systems) and related procedures to accommodate the PRI. A new system, the Central Index, has been implemented to manage the assignment of PRIs to individuals.

3. Supply Sub-Activity

Objective

To provide common services for the efficient and economical procurement of goods and services, including traffic management services, to the satisfaction of clients. This Sub-Activity is also responsible for delivering major Crown projects on time and within budget.

Description

The Supply Sub-Activity manages the supply process. This involves market research, product planning, method-of-supply studies and the solicitation, evaluation, selection, negotiation, issuance and administration of contract documents.

This Sub-Activity deals with scientific, engineering and commercial commodities such as aerospace and armament, marine, electronics and industrial systems, as well as science and professional services and products. This Sub-Activity provides services related to the domestic and international transport of people and goods for government departments and agencies, and transportation advisory and contracting services. It also encompasses all functions relating to major Crown projects, contractual cost and financial review and contract quality assurance. Responsibilities may be further defined by individual project briefs, interdepartmental Memoranda of Understanding and by Cabinet direction. The Sub-Activity ensures that time, cost and performance objectives are satisfied according to client needs.

Resource Summary

Figure 12: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Supply	177,463	78,752	98,711	1,905	188,901	78,054	110,847	1,911

Figure 13: Summary of Business Volume

(millions of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Contracting Value	7,500	8,974	12,514

Performance Information and Resource Justification

The performance indicators described below are now being considered for inclusion in annual reports to clients. These indicators, which reflect future directions being developed in consultation with major clients, demonstrate performance in terms of:

- achieving the goals set out in agreements between the Supply and Services Program and the customer on contract award dates;
- the amount of time required from receipt of requisition to award of contract; and

- specific throughput delay information (i.e., reasons for those delays, and display of this information).

Value Added: The Supply and Services Program has developed a communications tool — a quarterly publication entitled SupplyLine — to publicize the significant savings that ensue from the proper definition of supply requirements, competitive bidding, skilful contract negotiation and ensuring that suppliers adhere to the terms and conditions of contracts. SupplyLine demonstrates the achievements of successful procurement and client cooperation and illustrates the benefits attained.

"Report on Savings": This indicator identifies the value-added by the Acquisitions Service Line in terms of savings realized as a result of competing the government requirement or contractual negotiations conducted as well as activities such as method of supply savings, requirements definition savings, input resource savings, and market development savings. These savings must be distinctly above normal standard of good management activity and represent significant reduction in costs to the taxpayer.

Special Projects/Initiatives: The Sub-Activity will report on progress on special projects (e.g., Electronic Catalogue Order-Taking System implementation, Transaction Automated Processing System product facilitation, client-directed requisitions, policy changes and administrative streamlining).

Efficiency Indicators: Key indicators include costs per \$100 of workload business volume which allows the evaluation of the trend in operations costs incurred against business volume handled. Indicators for traffic management include number of tickets, moves, invoices and shipments achieved per human resource.

Effectiveness Measures: Key indicators include the customer satisfaction statistical survey, the contribution made to increase contracting to the small business sector, the contribution made to increase competition in contracting, turnaround time trends, the trend of low dollar value procurement and procurement throughput time. Indicators for traffic management indicate the quality of traffic management services and demonstrate achievements in relation to client needs and the commitments made to clients.

Accomplishments

This Sub-Activity delivered acquisition services with a combined value of \$7.8 billion in 1992-93, an increase of \$200 million over 1991-92. At the same time, the number of contract documents issued decreased significantly compared to the previous year, due to increased purchasing delegations to customer departments and the consolidation into standing offers of thousands of previously separate contracts for repetitive purchases of common commercial products. As a result of these efficiency measures, the cost per \$100 of business volume declined from \$0.95 in 1991-92 to \$0.94 in 1992-93.

Supplier Promotion Program: The goal of the Supplier Promotion Program is to explain to Canadian businesses how to do business with the federal government. Particular emphasis is placed on presenting information in clear, concise and non-bureaucratic language. With the amalgamation of Public Works Canada and Supply and Services Canada, significant changes are being undertaken to this Program's communications tools in order to accurately reflect procurement and contracting activities across the new department. During 1993-94, 75 seminars and 40 other supplier-related activities (e.g., trade shows and open houses) will be held.

Fastrack System: In 1993-94, the major developments within the Fastrack area were as follows:

- Release 1 of Fastrack occurred on June 30, 1993. This release included 13 electronic catalogues that can be accessed by other government departments to create a purchase order. This order is then sent electronically to the vendor, either through electronic data interchange (EDI) or by FAX;
- an electronic data interchange platform was installed to link vendors capable of receiving EDI transactions to the Supply and Services Program;
- Release 2 of Fastrack will incorporate more functions and make changes to the system based on client feedback on the first release; and
- business agreements were finalized with Value Added Network companies and vendors, using EDI as the launching pad for new electronic commerce initiatives.

Open Bidding Service (OBS): The OBS is an electronic source of information on procurement opportunities for suppliers. It replaced the Procurement Opportunities Board on June 1, 1992. The OBS placed fourth out of 114 submissions for the Institute of Public Administration of Canada's 1993 Award for Excellence.

The Province of Alberta began using the OBS in July 1993 and started to reduce its use of source lists in October. Other provinces are being encouraged to join the system to provide suppliers with a single window to government procurement opportunities across Canada.

In October 1993, an agreement was reached with Canada Post Corporation to use the OBS. Other departments using the OBS during 1993-94 were Justice, Environment (Atmospheric Environmental Services and Environmental Protection), Communications, Revenue Canada, Solicitor General, Indian and Northern Affairs, National Archives, External Affairs and International Trade, and Defence Construction. Additional departments are expected to use OBS with NAFTA in effect. As of November 30, 1993, the OBS had approximately 16,500 users, with approximately 40 new registrations daily.

Construction and property maintenance contracting opportunities were included on the OBS effective September 1993. A target date of January 3, 1994, was set for the addition of opportunities relating to architectural and engineering professional services. There was also a January 1994 target for OBS advertising of communications professional services purchased by the Canada Communication Group. Printing opportunities will be added to the service by April 1994.

Acquisition Decision Support System (ADSS): ADSS activities fell into four broad categories in 1993-94:

- **ADSS Infrastructure:** The infrastructure project continued to ensure that the appropriate Acquisitions 2000 client/server computing platform (PCs, LANs, servers, routers, operating and office automation software) is in place to meet the new and existing systems support requirements of the Supply Sub-Activity. Work carried out this year has included providing the FAX capability and access to external systems from the work station;

- **Legacy Systems:** Continued support was provided for ongoing operational and management-specified changes required for legacy systems, such as the Procurement Acquisitions Support System (PASS);
- **Database Development:** Work proceeded on development of the Acquisition Information Service, which will replace the existing corporate procurement database, and on providing the appropriate software tools for the reporting and inquiry functions. To date, target audiences have been defined, currently-available data has been identified and the client/server pilot has been delivered (includes education, training, coaching, technical and business support for a select headquarters audience); and
- **New Support Systems:** Specification and development is under way of the Automated Buyer Environment and associated information systems which will replace the legacy system (PASS), the sourcing system and the Customer Address Directory. A contract is in place with AMS Canada Inc. for the development and implementation of these systems.

Rider Travel Group: In February 1992, a contract was issued to the Rider Travel Group to provide government travel services until May 31, 1995. The new service was implemented on a gradual basis, beginning with one group of departments on March 1, 1992, and followed by two other groups on May 1 and July 1, respectively.

Traffic Services: During 1992-93, traffic services included:

- handling 226,007 travel reservations valued at \$154 million (including taxes);
- arranging 3,701 moves and insurance of household goods, at a cost of \$23 million;
- handling 250,804 freight bills worth \$15 million;
- arranging 116 overseas shipments of goods worth \$67 million;
- purchasing \$13.4 million in other transportation and related services; and
- analyzing transportation costs on 900 contracts for Supply Operations Service Branch purchases worth \$240 million.

Major Crown Projects: The following are highlights of some of the major Crown projects currently under way:

- **Canadian Patrol Frigate Program (CPF):** This Program is valued at more than \$6 billion and involves the design, construction and delivery of 12 new patrol frigates to the Canadian Navy. The prime contractor is Saint John Shipbuilding Ltd. Under sub-contract, Paramax Electronics Corporation of Montréal is providing the combat systems suite. The first frigate, HMCS Halifax, was delivered to the Navy in June 1991, followed by the HMCS Vancouver in September 1992. The HMCS Ville de Québec was accepted by the Crown on September 23, 1993. Sea trials for the HMCS Regina will be done in two phases commencing November 28, 1993, and February 7, 1994, with delivery scheduled for February 28, 1994. A total of 3,900 workers at the two shipyards are employed on CPF work.

- **Tribal Class Update and Modernization Project (TRUMP):** This \$1.5 billion project to refit four DDH280-Class destroyers includes modernizing the propulsion and auxiliary systems and installing up-to-date combat suites. The contract was awarded to Litton Systems Canada Ltd. of Toronto in May 1986. MIL Davie Inc. of Lauzon, Quebec, was sub-contracted to perform the shipyard work. The project will exceed its original commitment for industrial benefits by \$150 million. Final acceptance of all ships is expected to occur in July 1995. For the two years remaining to final delivery, TRUMP projects will provide approximately 1,500 full time equivalents of work per year (both direct and indirect labour).

- **Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter (CFUTTH):** CFUTTH is a Department of National Defence requirement for 100 helicopters worth \$754.1 million. The main contractor, Textron Canada Limited, Bell Helicopter Textron Division, is supported by two major sub-contractors — Canadian Marconi Corporation and CAE Limited. The CFUTTH has been designated as the CH-146, and is intended to replace three aging fleets — the CH-118 Iroquois, the CH-135 Twin Huey, and the CH-136 Kiowa. The CFUTTHs are intended for use by Special Emergency Response Teams in base rescue and inland search and rescue efforts, and for tactical transport requirements. The first CFUTTH delivery is scheduled for August 1994, and the last aircraft is slated for delivery in January 1998. This project will create or maintain 964 full time equivalents of work over the period of the contract.

- **Canadian Airspace Systems Modernization Plan (CASP):** CASP involves the integration, modernization and improvement of systems, facilities and equipment used to provide air traffic services to commercial, military and private aircraft operators across Canada to the year 2000. Overall project value is in the order of \$5 billion. Among other means, implementation will be accomplished through a series of major Crown projects, including:
 - Radar Modernization Project, which is designed to replace and modernize all primary and secondary air traffic control en route and terminal radar systems;
 - Canadian Automated Air Traffic Service, a six-year project valued at \$465.6 million which provides for the procurement, design, integration, installation and testing of an updated and automated air traffic system at seven air control centres and approximately 70 air traffic control towers across Canada; and
 - Microwave Landing Systems Project, which is designed to equip Canadian airports with microwave landing systems. Phase I is expected to cost in excess of \$100 million. The first demonstration is scheduled for 1994.

CASP projects employ 830 full time and part-time workers with prime and major sub-contractors.

- **Space Station Project:** This Canadian Space Agency project is a cooperative endeavour with the U.S. National Aeronautics and Space Administration (NASA) and other partners to develop, operate and use an international space station. Canada is providing systems, including a mobile servicing centre and a special-purpose manipulator system. The project also calls for the development of experiments to be conducted on board the space station through the User Development Program and the Strategic Technologies for Automation and Robotics Program. The overall project value is \$1.185 billion. Some 800 jobs have been created or maintained throughout Canada.

- **RADARSAT:** SPAR Aerospace of Ste-Anne-de-Bellevue in Quebec is developing a remote-sensing satellite with a space and ground segment on behalf of the Canadian Space Agency. RADARSAT is a 10-year, \$415 million, Canadian-led international program to design, develop and operate Canada's first earth observation satellite system. Canada will develop the primary radar sensor and will integrate and test the satellite. During 1991-92, contracts worth \$250 million were awarded. Spacecraft and mission control systems are scheduled for delivery in late 1994. The original RADARSAT contract projected 1,285 full time equivalents of employment over the course of the contract; a recent amendment added a further 369 full time equivalents.
- **Income Security Programs Redesign Project:** This project involves the planning, definition, development and implementation of a new integrated client services delivery operation for the Canada Pension Plan and Old Age Security programs. There are two phases to this project: the Project Partnering Phase (1991-94) and the Implementation Phase (1994-97). In 1992, contracts were awarded to EDS of Canada Ltd. and SHL Systemhouse Inc. for the Project Definition Phase. In August 1993, EDS of Canada Ltd. was selected for the implementation phase. The total cost of the project is estimated at \$278 million. Projections on human resource consumption are not yet available.

4. Crown Assets Distribution Sub-Activity

Objective

To operate a revenue-dependent Sub-Activity that disposes of surplus federal goods and provides quality service to clients, while obtaining the best value for the Crown.

Description

The Crown Assets Distribution (CAD) Sub-Activity provides disposal services for all federal government departments and agencies. This disposal service is currently mandatory under the Common Services Policy for the disposal of Crown-owned assets. However, legislative changes, including amendments to the Surplus Crown Assets Act, will eventually permit full optionality (this is anticipated in 1994-95). Disposal methods include sale, transfer, trade-in, donation, lease, loan and discarding. Client departments receive 100% of the net proceeds from the sale of surplus goods (gross proceeds less Supply Operations Service Branch costs and commissions), with the exception of seized goods.

Resource Summary

Figure 14: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Crown Assets Distribution	11,512	10,947	565	88	12,354	12,221	133	88

Performance Information and Resource Justification

Increased speed in the delivery of CAD services is important to the Program's clients. The following performance standards have been established:

- within one week, CAD will remove assets from the client's site if it is within 50 kilometres of the CAD office;
- within one week, CAD will provide a disposal strategy for special projects;
- within one month, CAD will put the surplus assets up for sale; and
- within 10 days of the completed sale, CAD will directly deposit the proceeds into the Consolidated Revenue Fund (pending system adjustments).

Accomplishments

Activities during 1992-93 included:

- sales of \$32.6 million, an increase of 11.6% over the previous year. Rebates to clients were \$21.4 million, compared to \$18.9 million in 1991-92. As well, 15,975 reports of surplus were received, 3,111 sales were held and 10,225 bills of sale were produced (not including thousands of receipts for cash and carry sales);

- continued implementation of the Enhanced Papersave Program, which involves weekly collection of recyclable paper from at-desk blue baskets. By November 30, 1993, this program had been implemented in 209 buildings and involved 96,385 work stations; and
- the Incentive Rebate Program was replaced by a direct deposit method of transferring proceeds into the Consolidated Revenue Fund (CRF). Since April 1, 1993, all net proceeds have been transferred to departments by "interdepartmental settlement" directly into a departmental account within the CRF.

5. Stocked Item Supply Sub-Activity

Objective

To provide an effective and efficient method of supplying a wide range of common-use items to the federal government.

Description

Stocked Item Supply (SIS) is a method of supply that provides government departments, agencies and approved customers with a complete range of over 7,000 commercial products and government-specific items that are ordered on a repetitive and short-notice basis. These commodities include office supplies, furniture, forms and other stationery items, special security items, electrical goods, packaging materials, medical supplies and pharmaceuticals. Goods are distributed through three distribution centres, 17 self-service stores and one superstore. In addition, SIS provides for the storage of materials belonging to other departments in various regions of Canada.

Resource Summary

Figure 15: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Stocked Item Supply	101,678	100,388	1,290	283	111,700	108,625	3,075	283

Performance Information and Resource Justification

To measure its performance, this Sub-Activity has established the standard that 90.8% of SIS orders are to be filled without going into back order. In 1992-93, on average 97.8% of the items stocked in self-service stores were available to customers at all times.

Accomplishments

Total SIS sales in 1992-93 were \$104.6 million, compared to \$104.3 million in the previous year. The minimal increase in volume reflects the general restraint initiative imposed across the government. The gross margin of \$32.4 million was \$3.4 million less than the previous year. This was because the increased cost of SIS products was only partly offset by a minimal increase in SIS selling prices. Over 3,000 new items were introduced in 1992-93, including several environmentally-friendly products.

Effective April 1, 1993, SIS implemented a new Inventory Management System in the three major distribution centres, which service approximately 85% of all customers. All SIS self-service stores were scheduled to be implemented on the new system by mid-December 1993. Although normal system start-up difficulties have been encountered, the system has remained operational and improvements are made on an ongoing basis.

A number of long-term distribution agreements have been negotiated with major manufacturers, which will provide SIS customers with a wide range of new products offered at very competitive prices.

6. Translation Services Sub-Activity

Objective

To provide translation and interpretation services and to standardize terminology for Parliament and federal departments and agencies, in order to enable the federal government to communicate in the two official languages.

Description

Provision of translation, interpretation and terminology services in all languages, including sign language, to Parliament, the Cabinet, the Public Service and the Judiciary, and to agencies created by Parliament or the Governor in Council.

Resource Summaries

Figure 16: Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Translation Services	116,746	10,000	106,746	1,196	115,830	5,976	109,854	1,207

In order to facilitate comparison with previous Expenditure Plans, the data for 1992-93 and 1993-94 have been prepared on the same basis as that for 1994-95. These figures include therefore, the cost of corporate services (i.e., finance, administration and human resources) previously reported separately in the Secretary of State Expenditure Plan. Also included are the program delivery resources located in the regions, which in past Expenditure Plans were part of the Regional Operations Activity. Salaries and other personnel expenditures account for approximately 55% of the Translation Services Sub-Activity's resources. Contracts for translation and interpretation services account for 26% of expenditures.

Figure 17: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Translation Services	110,890	1,242	117,465	1,309	(6,575)	(67)
Revenue Credited to the Vote	(6,396)	--	--	--	(6,396)	--
Net Expenditures	104,494	1,242	117,465	1,309	(12,971)	(67)
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	1,912	--	1,887	--	25	--

Explanation of change: The 1992-93 net expenditure was \$13.0 million, or 11.0%, less than the Main Estimates. The variance is primarily due to unforeseen revenue credited to the vote (\$6.4 million,) to an underutilization of employee benefit expenditures (\$3.1 million)

and to Treasury Board cuts (\$3.0 million). The revenue stems from the recovery of translation envelope excesses, which are now recovered from client departments. Expenditures for the Translation Activity in the 1992-93 Public Accounts are \$95.5 million. Actual net expenditures in Figure 17 reflect the transfer of the Translation Activity of the Secretary of State to the Translation Services Sub-Activity of Public Works and Government Services Canada. To the Public Accounts figure are added the cost of common services (\$5.3 million) and the cost of regional translation services (\$4.2 million); this latter item was not previously included in the Translation Services Sub-Activity. From this, the cost (\$0.5 million) of the Banque d'information sur les États francophones, now part of the Department of Canadian Heritage, has been subtracted.

Performance Information and Resource Justification

The level of resources allocated to this Sub-Activity relates to the needs as determined by client demand. The forecasted number of words to be translated, the cost per word translated under contract, the number of interpreter-days to be provided, the cost per interpreter-day, and the number and complexity of terminology enquiries determine the need for resources. Other less quantifiable factors, such as the time and location of conferences requiring services or the number of languages used and the complexity of the subject matter, also affect the need for resources.

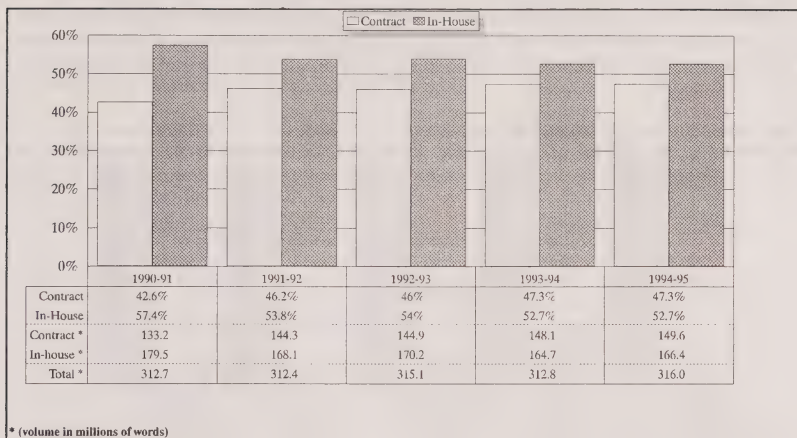
Data on the demand, efficiency and effectiveness are presented separately for the Translation Operations and for the Terminology and Linguistic Services.

Translation Operations

In applying the Translation Bureau Act and Regulations, the Translation Services Branch provides translation and interpretation, as well as writing assistance and linguistic advisory services, to Parliament, the federal courts and some 150 federal departments, agencies and commissions. The bulk of work is in English and French, but services are also provided in 150 other languages and dialects.

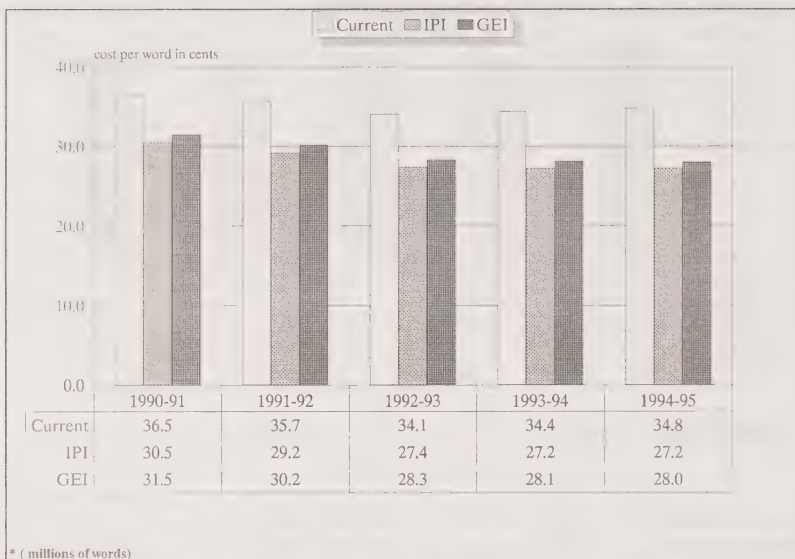
Figure 18 shows the volume and percentage of words translated by in-house services and freelance translators. For 1990-91 to 1992-93, actual data are presented; for 1993-94 and 1994-95, the data is forecasted. Total production is constant at approximately 315 million words. However, the share of contract translation has increased to nearly 50%. In 1991-92, the Translation Services Branch began cost recovery for production in excess of the approved translation envelopes. This allows the Branch to exceed the production objectives set by authorized resource levels.

Figure 18: In-House and Contract Translation Production Volumes



The level of efficiency of translation activities is evaluated in part by calculating the cost per word translated. The total cost per word translated in Figure 19 takes into account direct costs associated with providing the service (expenditures for salaries, benefit plans and non-salary items); indirect costs (management costs for the Sub-Activity and automation costs); overhead costs (a portion of the Department's corporate and administrative services, such as human resources, finance, and administration); and the costs of services provided at no charge by other government departments (such as accommodation, cheque issue, contributions to employee benefit plans, etc.). The figure shows the current cost per word translated and the constant cost, as calculated using the government expenditures index and the implicit price index. The constant cost base is 1986; the Bank of Canada provides the rates used to determine constant costs.

Figure 19: Comparison of Current and Constant Unit Cost per Word Translated



The current cost per word translated has decreased marginally since 1990-91, down from 36.5¢ to slightly more than 34¢. This decrease is a result of greater efficiency and is confirmed by the constant cost per word calculated using the implicit price index (IPI) and the government expenditures index (GEI). In fact, the two constant cost indexes show that the cost of translation has steadily decreased over the period 1990-91 to 1992-93, from 30.5¢ to 27.4¢ using the first index and from 31.5¢ to 28.3¢ using the latter index. This decrease is expected to continue.

Translated words are one of the main outputs contributing to the Sub-Activity's objective of facilitating communication in the two official languages.

Client Satisfaction: The Translation Services Branch conducts surveys of client satisfaction with the accuracy of the message, language quality, turn-around time, communication and layout. The majority of clients surveyed were satisfied with the translation services provided. In 1992-93, the percentage of users who were satisfied or better was 96.2% (as compared to 93.7% in 1988-89) in the case of the official languages; for multilingual translation, the level of satisfaction is stable at about 98% (the survey concerning multilingual translation was not conducted in 1988-89).

Quality of Translation: Each year, the Evaluation Service reviews a sample of official languages texts delivered by the various translation services. These analyses of the linguistic quality of translations, together with the client satisfaction surveys, provide feedback on the overall quality of the product delivered.

In 1988-89, a fairly large number of experienced translators left and this resulted in lower levels of quality. An improvement in the quality of translations has been recorded since. Indeed, quality was significantly higher in 1991-92 than in previous years and the 1992-93 results show an even greater improvement. In 1991-92, superior and fully acceptable texts represented 76.4% of the sample evaluated. In 1992-93, this proportion had risen to 92.2% up from 57.9% in 1988-89 and 61.0% in 1990-91.

Interpretation: Figure 20 shows the number and the percentage of interpreter-days provided by in-house services as well as freelance interpreters. The total volume of interpreter-days and the share provided by contract interpreters, are lower in 1993-94, an election year, than in the previous three years.

Figure 20: In-House and Contract Interpretation Services Production

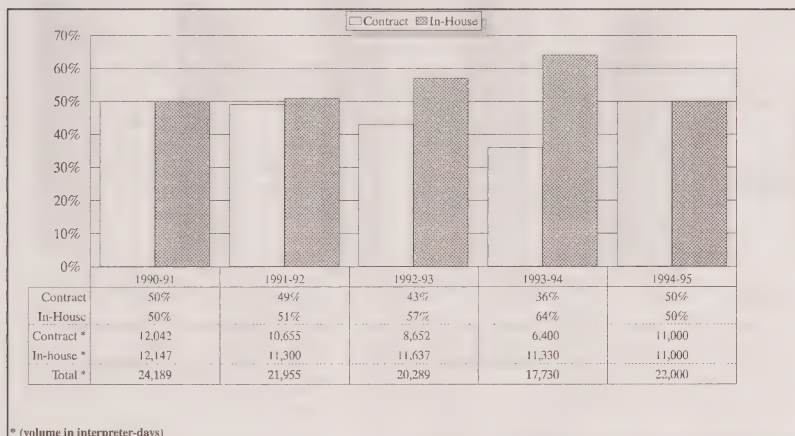
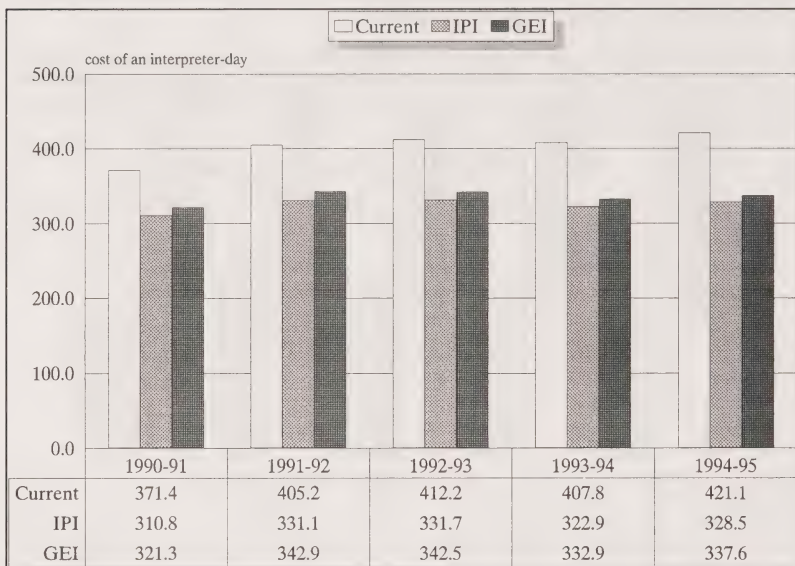


Figure 21 shows the cost per interpreter-day from 1990-91 to 1994-95, as well as the current cost and the constant cost. The latter is calculated using the implicit price index (IPI) and the government expenditures index (GEI). Between 1990-91 and 1992-93, the cost of an interpreter-day in current dollars increased steadily, from \$371.40 in 1990-91, to \$405.20 in 1991-92, and to \$412.20 in 1992-93. This increase is due to the deregulation of contract interpreters' fees as of 1989-90. For the same period of time, the cost of an interpreter-day in constant dollars fluctuated slightly. Calculated on the basis of the implicit price index, the cost increased somewhat (from \$310.80 to \$331.70). Calculated on the basis of the government expenditures index, it shows a slight increase at the end of the three-year period (from \$321.30 to \$342.60). A small decrease in the current dollar cost is forecast for 1993-94, and a small increase is forecast for 1994-95, whereas constant dollar costs should decrease from the 1992-93 level.

The quality of the interpretation service has been assessed by a survey of client satisfaction as well. A very high majority of clients (97.3% in 1991-92) responded that they

were satisfied, or better than satisfied, with the services provided. A similar survey was not conducted in 1992-93.

Figure 21: Comparison of Cost of Interpretation (constant dollars and current dollars)



Terminology and Linguistic Services

Terminology and Linguistic Services promotes the use of both official languages through the terminological standardization activities for which responsibility was assigned by a 1974 Cabinet decision, as well as through telephone consultation services which are provided to both public and private sector clients. As well, it ensures the training and development of translators and terminologists and is responsible for evaluating the linguistic quality of translations. Approximately 90% of its resources are spent on terminological and linguistic research, confirmation and standardization, and 10% on training and evaluation services.

The results of terminological and language research are entered as terminology records into TERMIUM, the Government of Canada's linguistic data bank. The contents of TERMIUM are constantly updated by creating, amending and deleting records.

The central telephone consultation service handles requests for official names, as well as terminological and linguistic information. The service is available to in-house translators, freelance translators, employees of the public sector, private-sector organizations and the general public.

The forecasted demand for telephone consultation services for 1993-94 and 1994-95 are lower than for previous years due to the sale of TERMIUM on CD-ROM. Since the CD-ROM gives clients direct access to the linguistic data bank, the need for central telephone consultation services is expected to continue to decrease.

Figure 22: Terminology and Linguistic Services

	Terminology record updates	Telephone consultations
1994-95 Forecast	125,000	150,000
1993-94 Forecast	125,000	150,000
1992-93 Actual	117,501	151,306
1991-92 Actual	129,437	171,221
1990-91 Actual	114,807	193,991
1989-90 Actual	124,317	169,789

The outputs from activities carried out by the Terminology and Linguistic Services, whether they be reference material or the contents of TERMIUM, are made available to everyone. Publications are sold by the Canada Communication Group. These publications include Terminology Update, terminology bulletins, glossaries and instructional works. Since 1990-91, when TERMIUM was made available on CD-ROM, it too has become a source of revenue: as of December, 1993, 1,175 organizations have a paid subscription. In September 1992, training services offered to outside clients were also commercialized.

Figure 23: Revenues from TERMIUM (CD-ROM) and Publications and Training

(dollars)	TERMIUM (CD-ROM)	Publications	Training	Total
1994-95 Forecast	450,000	225,000	45,000	720,000
1993-94 Forecast	400,000	225,000	45,000	670,000
1992-93 Actual	397,955	212,913	48,510	659,378
1991-92 Actual	182,400	258,760	--	441,160
1990-91 Actual	160,600	262,600	--	423,200
1989-90 Actual	--	256,800	--	256,800

7. Government Telecommunications and Informatics Services Sub-Activity

Objective

To provide telecommunications services and infrastructure for government, as well as internal and external information management and technology services to assist in the automation of government administrative systems.

Description

The Government Telecommunications and Informatics Services (GTIS) Sub-Activity provides the following information management/information technology and telecommunications services:

- IM/IT support to PWGSC;
- government-wide applications, computing operations and other IM/IT services (e.g., policy, planning, information resource management and IM/IT training); and
- government-wide telecommunications (marketing, architecture, development and operations).

Resource Summary

Figure 24: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Government Telecommunications and Informatics Services	385,071	306,069	79,002	1,034	297,175	198,036	99,139	1,168

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured through cyclical audit and evaluation activities and special studies, and against the following indicators:

- successful development and implementation of initiatives in accordance with approved strategic directions and plans as set out in the Government Telecommunications Agency Business Plan, 1993-97; the Supply and Services Canada Information Management Plan, 1993-94; and the Public Works Canada Strategic Information Technology Plan;
- successful development and implementation of project applications;
- operation and management of facilities in line with operational plans and predetermined service levels as specified in agreements with clients;
- productivity and quality gains attributable to the deployment of technology, both in PWGSC and across the government; and

- revenues and savings achieved as a result of GTIS activities.

Accomplishments

Improvement in Telecommunications Services: In 1992-93, GTIS made major improvements to government telecommunications services, including:

- the Government Internetworking Service, a router-based internetworking service, that allows for communication between different kinds of Local Area Networks within the government, and between the government and national and international networks and databases;
- the Government Message Handling Service (GMHS), which facilitates a government-wide messaging capability, enabling diverse and proprietary E-mail systems to communicate with one another without the need for separate E-mail interfaces. GMHS will also serve as the backbone for electronic commerce facilities, such as electronic data interchange;
- the Government Videoconferencing Service, which provides an interactive audiovisual capability for a national network of electronic meeting rooms, as well as a virtual nation-wide classroom for business communications and distance learning; and
- the Government Satellite Network, which was initially developed to meet the RCMP's communication needs in remote northern locations and is now a regular service that could provide significant savings to the government, both in the use of the network and in the sharing of terminals with co-located departments.

Government Telecommunications Infrastructure: As the focal point for the Government Telecommunications Architecture Program, GTIS made significant progress in 1992-93 in developing a network architecture to handle departmental applications in an open systems environment. Projects included:

- identification of the requirements for a Shared Fibre Optic Network in the National Capital Region and the issuance of a Request for Proposal to determine industry availability, technical viability and costs;
- an analysis of frame relay technology, leading to the implementation and evaluation of a frame relay pilot network;
- an interdepartmental router network pilot, leading to the introduction of the Government Internetworking Service (see above); and
- identification of the requirements for an OSI (X.500) Electronic Messaging Directory and the implementation of a government-wide X.400 address directory for local E-mail.

Print Production Site Consolidation Project: This initiative, which was previously known as the Regional Technology Project, comprised a number of sub-projects to replace outdated DPS6 computer systems, consolidate print production sites and improve production operations. LANs have replaced the DPS6s, and the expanded use of laser technology and workload redistribution are being considered. Consolidation from 18 to 11 sites was completed in the last quarter of 1992-93. Decisions will be made, based on business case analyses, to further consolidate to 4 or 5 sites in 1994-95.

Institute for Government Informatics Professionals: The Institute was created to address the critical skills obsolescence facing many of the government's informatics professionals. The Institute's customized, university-accredited courses provide employees throughout the government with leading-edge technical, professional and business education and skills. The development, delivery and accreditation of individual courses is the responsibility of the University of Ottawa and its partner universities. The Institute's curriculum is defined and monitored by curriculum councils under the guidance of an advisory board. Both the advisory board and the curriculum councils represent a partnership of government, industry and the university communities. The Institute is funded by Treasury Board's Human Resources Development Advisory Committee, PWGSC and the numerous departments that enrol employees in the courses.

PWGSC IM/IT Client Support: LANs and WANs were successfully planned, acquired and installed in the business branches of the former Department of Public Works, connecting some 6,000 employees across Canada and providing access to a full suite of communication and office automation products. Business television and video conferencing facilities, as well as private branch exchange (PBX) sites, were also set up throughout regional offices and headquarters to enhance departmental training opportunities and to reduce the time and travel required for meetings and conferences.

Key Commitments

GTIS has made two main commitments:

- To continue to provide telecommunications and informatics services to internal (PWGSC) and external clients by:
 - maintaining and improving levels of service, as per commitments articulated in business/operational plans, service level agreements, memoranda of understanding and other accords with clients;
 - meeting its commitments to PWGSC to achieve agreed-upon milestones for major systems projects/government-wide applications;
 - constructing an informatics infrastructure to support central and common services;
 - planning, designing and developing the government's advanced telecommunications network architecture and contributing to the development of an open and standards-based government-wide architecture and infrastructure;
 - providing a comprehensive portfolio of common and customized telecommunications and IM/IT products and services to federal departments and agencies;
 - providing IM/IT training to upgrade the skills of GTIS staff; and
 - rationalizing duplicate functions and activities in response to previous operational review commitments and as part of GTIS planning and implementation activities.
- To prepare to become an SOA by:

- consulting with key stakeholders within PWGSC, client departments, central agencies and the private sector;
- proposing a GTIS charter, transitional business plan and organizational framework, and establishing a management advisory board; and
- preparing a Treasury Board submission to seek approval of the GTIS charter, SOA status, the proposed management flexibilities and the transitional business plan.

In support of these commitments, GTIS also plans to:

- integrate regional telecommunications and informatics services, rationalizing the PWGSC network infrastructure through a project that involves all relevant organizations;
- review the integration of procurement activities to eliminate any overlap/duplication with the Supply Operations Branch and to develop an agreement with that Branch;
- establish a relationship between GTIS and the Chief Informatics Officer for the government;
- develop longer-term service arrangements and other agreements with PWGSC and client departments;
- rationalize services and systems for the restructured government departments and agencies; and
- promote a service orientation and bottom-line culture, and keep employees, clients and stakeholders well informed and involved in setting new directions.

8. Other Central Government Services Sub-Activity

Objective

To provide central services to other federal departments and agencies on a fee-for-service basis.

Description

The Other Central Government Services Sub-Activity delivers a wide range of corporate services to other departments and agencies, on a fee-for-service basis, in support of government-wide initiatives. Services provided include industrial and corporate security, business systems, financial and personnel systems, the re-engineering of administration and electronic commerce. This Sub-Activity also provides support services to Ministerial Regional Offices.

Resource Summary

Figure 25: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Other Central Government Services	12,220	5,452	6,768	169	13,372	7,346	6,026	168

Figure 26: Summary of Business Volume

	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Number of Departments and Agencies Receiving Departmental Reporting System Reports	110	110	113
Number of FINCON Clients	19	19	29
Number of FINCAP Clients	20	20	17
Number of DPMS Clients	27	27	25

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured through cyclical audit and evaluation activities, special studies and the provision of services to clients based on established time frames, agreed service levels and Memoranda of Understanding, as well as feedback from clients through ongoing liaison.

Accomplishments

Departmental Personnel Management System (DPMS): This system continues to be supported as an interim product for current client departments. However, it is expected that most resources will be devoted to supporting the Human Resources Management Information System(s). Although endorsed by the personnel community, exact details are yet to be confirmed with the Treasury Board, emphasis will be placed on supporting departments as they migrate to one of the endorsed systems.

The **Common Departmental Financial System (CDFS)**: This system is a part of the Financial Information Strategy, and is currently in the System Construction phase, with pilot implementation scheduled for spring 1994. An Access and Reporting pilot commenced in April 1993 and will continue until merging with the full system pilot in 1994.

B. Program Support and Administration Activity

Objective

To provide a wide range of services and management support to Public Works and Government Services Canada.

Description

This Activity is composed of the Corporate Services, Human Resources and Regional and Corporate Management sub-activities. It includes finance, human resources, accommodation, capital assets, materiel management, security and corporate policy and planning services, as well as the functions of the Corporate Secretary and management support to the regions.

Figure 27: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Program Support and Administration								
Corporate Services	87,716	29,054	58,662	969	89,291	24,593	64,698	990
Human Resources	24,705	9,475	15,230	446	20,106	--	20,106	482
Regional and Corporate Management	118,016	83,092	34,924	2,047	62,385	18,497	43,888	1,730
Total	230,437	121,621	108,816	3,462	171,782	43,090	128,692	3,202

Explanation of Change: The 1994-95 Estimates are \$19.9 million lower than the 1993-94 Forecast as a result of the following:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• April 26, 1993 Budget Reduction	(6.9)
• June 25, 1993 Restructuring/Reorganizing	(8.5)
• December 23, 1993 Operating Budget Reduction	(4.1)
• Recovery in Support of Services Program	(8.0)
• Reallocation of Resources	6.6
• Operating Budget Transfer Premium	(0.9)
• Contributions to Employee Benefits Plan	(1.4)
• All Other Changes	3.3
Net decrease	(19.9)

1. Corporate Services Sub-Activity

Objective

To provide a wide range of internal services to support the departmental infrastructure of PWGSC.

Description

The Corporate Services Sub-Activity provides internal services and direction to the Department partially on a cost-recovery basis in such areas as comptrollership and financial management. This Sub-Activity also provides administrative services related to accommodation, capital assets and materiel management. It administers advertising and public opinion research activities, as well as special security services. Finally, this Sub-Activity provides a strategic planning and policy function and the services of the Corporate Secretary.

Resource Summary

Figure 28: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Corporate Services	87,716	29,054	58,662	969	89,291	24,593	64,698	990

Performance Information and Resource Justification

Performance is assessed based on:

- effective corporate management, demonstrated by the overall relevance, success and cost-effectiveness of the Supply and Services Program in servicing PWGSC;
- quality and timely advice and support to the Minister, Deputy Minister and senior management on corporate issues;
- the timely and cost-effective administration of goods and services in support of departmental programs;
- the successful provision of central and common services in each region;
- the well-being of departmental employees, as it relates to their environment;
- the issuance of financial statements, without qualification;
- the provision of responsive financial services; and
- the planning and management of departmental funding.

Accomplishments

During 1992-93, this Sub-Activity:

- completed work on optimizing the Financial Management System to improve its overall performance, reduce operating costs and increase user accessibility;
- developed a Financial Model as part of the initiative to overhaul the Financial Planning Process to provide a sound planning framework and a basis for decision-making, and to incorporate a strategic perspective into planning and management. The Model was developed in 1992-93 and modified in 1993-94 to reflect the results of the operational review. The Model has been used to establish financial objectives for reducing and eventually eliminating the Services Program's deficit;
- implemented administrative systems including the Bar Coding System to maintain a more accurate and up-to-date capital assets inventory; the expansion of the Electronic Forms Program; and the Electronic Access and Retrieval System for departmental manuals and directives. Other applications under development include a fully-automated records/information management process. This system's applications are expected to be extended to the entire Department;
- undertook systems initiatives, including the analysis and requirements definition for the Electronic Payment Settlement System; the installation of Electronic Payment Authorization systems in the Stocked Item Supply stores at Place du Portage, Laurier Place and Kingston; and the establishment of a pilot for the Travel Expert System;
- created a "centre of expertise" for business process re-engineering, based on the best approaches of practitioners and the latest tools and methodologies;
- provided policy advice and statistical and economic analyses of public sector markets in support of the NAFTA and GATT negotiations and interprovincial trade discussions;
- established the Procurement Strategy Committee to link government policies on industrial and regional development and other national objectives to the new Short Range Acquisition Plan (SRAP). Procurement initiatives in the SRAP will be given more detailed consideration by the Procurement Review Committee (PRC). In 1992-93, 172 procurements valued at \$3.3 billion were considered by the PRC;
- provided strategic planning and policy analysis coordination and advice on government-wide and interdepartmental initiatives and corporate issues, including national infrastructure renewal, the environment, legislative requirements, federal-provincial collaboration and the departmental strategic agenda;
- undertook emergency preparedness initiatives and developed and implemented a corporate marketing framework and program addressing client needs and satisfaction;
- handled an average of 170 files per month in the Ministerial Correspondence Unit, resulting in a total of 4,500 letters, briefing notes and other documents for the signature of the Minister or the Deputy Minister;
- responded to 1,863 requests made to the Access to Information and Privacy Office. An assessment of the administration of the Access to Information Act was performed

during the third and fourth quarters. The Procurement Review Board, which amalgamated with the Access to Information and Privacy Section, processed 38 complaints;

- processed 60 contract termination and extra payment claims through the Contract Claims Resolution Board. These claims were asserted by contractors at \$ 7.5 million. Settlements valued at \$ 2.8 million were offered, for an overall cost avoidance of \$ 4.7 million;
- convened 10 Contract Dispute Advisory Boards to deal with claims arising from consultant services and construction contracts. These claims were asserted by contractors at \$ 37.6 million. Settlements valued at \$ 5.8 million were offered, for an overall cost avoidance of \$ 31.8 million. In response to the government's initiative to resolve more disputes using the Alternative Dispute Resolution methods, the Board has revalidated and expanded the service it is offering;
- processed, through the Industrial and Corporate Security Directorate, 6,360 visit clearance requests, and authorized access for 63,600 persons to classified or sensitive information or controlled areas in Canada and abroad. Also, 31,500 personnel security clearances or reliability checks were undertaken. As well, the Directorate processed and transmitted 3,720 classified documents to governments with bilateral or international security agreements with Canada, and conducted 300 investigations into allegations of criminal activity, malfeasance, bomb threats and personal harassment; and
- resolved, through the International Security Section of the Industrial and Corporate Security Directorate, international contract impediments in 1993-94 that were security related, which allowed Canadian industries to compete for approximately \$450 million in foreign contracts. The Directorate also developed and implemented the automated Departmental and Industrial COMSEC Material Control System.

2. Human Resources Sub-Activity

Objective

To contribute to fair, equitable and transparent human resources management that supports the overall effectiveness and efficiency of the Department.

Description

This Sub-Activity provides internal human resources management services to managers and employees. As well, overall direction is provided through the Human Resources Management Framework (encompasses human resources policy, service delivery, information support and accountability), which is integrated into the Department's management practices. The Human Resources Branch provides programs to help motivate and develop employees, and develops strategic directions to meet future requirements.

Resource Summary

Figure 29: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Human Resources	24,705	9,475	15,230	446	20,106	--	20,106	482

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured through cyclical audit and evaluation activities and special studies, and against the following indicators:

- the provision of staffing, classification, staff relations, human resources planning, health and safety and official languages services to clients in PWGSC, based on negotiated service level agreements; and
- the placement rate of PWGSC employees through the Work Force Adjustment Process.

Accomplishments

The principal accomplishment in 1993-94 was the successful implementation of the administrative rationalization and operational consolidation phases of the formation of PWGSC. Transitional human resources plans were developed and implemented for four separate organizations involved in the departmental integration.

In parallel with the integration activities during 1993-94 was the implementation of the Supply and Services Canada Human Resources Strategy developed in 1992-93. This involved the implementation of a comprehensive Work Force Adjustment Program; the implementation of a training and development strategy; continued efforts to re-engineer human resources processes; and the provision of human resources support for major projects under way in the former department.

During 1992-93, the Human Resources Branch:

- published a document entitled "Bilan Social" describing the "health" of the organization. The document includes reports and data dealing with work force adjustment figures, executive group issues, employment equity progress, employees with priority status and grievances by type;
- published a Branch Vision Statement emphasizing the service role of all human resources staff;
- implemented the full-service approach to managers in most disciplines, including the writing of job descriptions;
- selected an approach where classification specialists gather information from responsible managers and create position descriptions;
- pilot tested a Career Resource Centre to provide a wide range of career advice and assistance to employees at all levels. The Centre is equipped with reference texts, self-help aids and interactive programs; and
- developed a new employment equity strategy (entitled "Everybody Wins") which established the long-term goals of attracting, promoting and supporting employees from the target groups. This program is used as a model by other departments.

3. Regional and Corporate Management Sub-Activity

Objective

To provide the internal management support needed to deliver the Central and Common Services Activity and the program support and administration functions in the regions, as well as to provide corporate support to the Minister, Deputy Minister and senior management at headquarters.

Description

This Sub-Activity includes management and corporate support services that indirectly support regional delivery and headquarters functions, including finance, informatics, general administration, safety and security, human resources, corporate communications and marketing and planning. It also includes client relations, contract administration, audit and evaluation and legal services.

This Sub-Activity encompasses the following:

- senior executive direction at the Minister and Deputy Minister level, legal services and other corporate support functions, including audit and evaluation and communications at headquarters; and
- regional executive direction and program support and administrative functions, including corporate services, human resources, communications, etc., at the regional level.

Figure 30: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Regional and Corporate Management	118,016	83,092	34,924	2,047	62,385	18,497	43,888	1,730

The major change in 1994-95 regarding gross expenditures and revenues is the recovery of \$8 million incurred in direct support of the Services Program i.e., Architecture and Engineering and Realty Services Branches' activities.

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured in terms of effective corporate management demonstrated by the overall relevance, success and cost-effectiveness of the Department's programs, as well as the success of each region in providing services to its clients.

The performance and accomplishment of both the Audit and Evaluation Branch and the regional offices in this Sub-Activity are presented elsewhere in this Expenditure Plan document (see pages 1-11, 2-22, 3-35, 4-32). Those of the Communications Branch are presented below:

The Communications Branch provides timely, high quality, strategic communications advice and products to the Minister, Deputy Minister, senior management and other corporate clients within Public Works and Government Services Canada. As well, it provides services and support for its clients in four areas: Public and Parliamentary Affairs, Corporate and Strategic Communications, Business Communications and Creative Services.

As a result of the June 25, 1993 government restructuring, the Communications and External Relations Directorate of Supply and Services Canada and the Corporate Communications Directorate of Public Works Canada were merged to form the Communications Branch of the new Department of Public Works and Government Services.

The Branch's performance is measured by:

- the degree of client satisfaction with services provided;
- the percentage of actions (requests, inquiries, projects, etc.) handled within established time frames; and
- the timeliness of recommendations, products and analyses provided to clients.

Accomplishments

During 1992-93, the Communications Branch:

- provided the Minister of Supply and Services and the Minister of Public Works, along with the respective Deputy Ministers and the Departments with writing, editorial and publishing services, including 53 speeches and monthly national employee newsletters for both former departments;
- published a twice-weekly bulletin entitled Federal Business to advise the media, businesses and general public of contract opportunities and awards, in addition to a bi-annual publication entitled The Supplier, which advised businesses of developments at the former Department of Supply and Services;
- completed 607 multi-media projects, ranging from the layout and design of brochures to the creation of complete audio-visual presentations, and managed advertising placement on behalf of both departments;
- provided ongoing media relations management, as well as media monitoring and analysis, including handling approximately 365 inquiries from the media and preparing 577 press releases for clients;
- prepared 15 sets of briefing books and 220 issue reports for the Ministers' use in Parliament, and 4 sets of briefing books for the use of senior management appearing before parliamentary committees;

- provided parliamentary support and liaison functions, including handling 70 inquiries from parliamentarians;
- provided strategic communications advice and support for both departments' major projects and initiatives; and
- produced various communications products supporting the establishment of a more productive work environment and increased regional coordination.

C. Special Operating Agencies

Objective

To provide efficient and effective services in a commercially-oriented and business-like manner in order to meet clients' requirements.

Description

This Activity encompasses PWGSC's Special Operating Agencies, which offer optional services to departments and agencies on a fee-for-service basis, as well as some mandatory services and services funded by vote. The SOAs are the Canada Communication Group, the Canadian General Standards Board and Consulting and Audit Canada. Services offered include printing, publishing and a wide range of communication services; developing standards for quality management and product qualification and certification listings; and consulting, auditing and related services.

Figure 31: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Special Operating Agencies								
Canada Communication Group ¹	422,094	412,467	9,627	1,544	354,219	348,121	6,098	1,555
Consulting and Audit Canada	66,293	65,543	750	450	73,362	65,120	8,242	440
Canadian General Standard Board ²	4,925	2,580	2,345	57	4,794	2,757	2,037	57
Total	493,312	480,590	12,722	2,051	432,375	415,998	16,377	2,052

1 CCG data includes \$9.6 million of Supply Support Initiatives funded by appropriation.

2 CGSB is funded by appropriation.

Explanation of Change: The 1994-95 Estimates are \$3.7 million lower than the 1993-94 Forecast as a result of the following:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• CCG Net Operating Expenditures	3.5
• CAC Net Operating Expenditures	(7.5)
• CGSB Net Operating Expenditures	0.3
Net decrease	(3.7)

1. Canada Communication Group

Objective

To provide efficient and effective communications services in a commercially-oriented and business-like manner in order to meet clients' needs and the financial performance targets established in business plans.

Description

The Canada Communication Group (CCG) operates under the authority of the CCG Revolving Fund and provides, on an optional and fee-for-service basis, communications planning, creative services, expositions, signage, film, video, photography, printing, publishing, advertising and a wide range of other communications services to meet the needs of government.

As well, some additional services are funded by vote, including a public enquiries service and the provision of government publications to libraries. Mandatory services for which the CCG continues to be responsible include the publication of the Canada Gazette and the Statutes, advertising and the administration of Crown copyright.

Resource Summary

Figure 32: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Canada Communication Group	422,094	412,467	9,627	1,544	354,219	348,121	6,098	1,555

Performance Information and Resource Justification

The Canada Communication Group became a "separate employer" effective April 1, 1993. This enables the Chief Executive Officer to have complete responsibility for personnel management within the CCG. At the same time, the CCG implemented its own gender-neutral classification plan with 17 levels. Subsequently, the CCG negotiated with the Public Service Commission for increased staffing authorities and signed a Staffing Delegation and Accountability Agreement that came into effect on December 1, 1993.

Performance is monitored against financial, human resources and customer satisfaction indicators set out in the business plan.

2. Consulting and Audit Canada

Objective

To contribute to the improvement of public sector operations and management by delivering a range of consulting, auditing and related services in a commercially-oriented and business-like manner, as outlined in annual business plans.

Description

Consulting and Audit Canada (CAC) operates under the authority of the CAC Revolving Fund and provides, on an optional and fee-for-service basis, consulting, auditing and related services to the Government of Canada, Crown corporations, provincial and foreign governments and international, non-profit and other public sector organizations. CAC provides comprehensive audit and related services in the areas of compliance and attest audits and in meeting the government's needs for contract, contribution, regulatory compliance and internal information management auditing. Consulting services are provided on demand in the areas of the environment, finance, human resources, information management, project management, review and evaluation and Special Operating Agencies, and are designed to meet management's needs in a rapidly changing environment of restructured and streamlined departments and decreased resources.

Resource Summary

Figure 33: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Consulting and Audit Canada	66,293	65,543	750	450	73,362	65,120	8,242	440

Performance Information and Resource Justification

Client Satisfaction: CAC has, in the past, undertaken several comprehensive surveys of its clients and stakeholders in order to identify its perceived strengths and weaknesses. The latest results continue to indicate a high percentage of satisfied customers. Users of CAC's services particularly value the ready access CAC offers to knowledgeable, high-calibre public sector consulting and audit expertise. Client surveys will continue to be a method of ensuring that CAC's services are valued and contribute to government objectives. As well, the agency continues to apply quality management and quality assurance procedures and to fine-tune its marketing strategy.

Financial Performance: CAC continued to face challenges arising from its amalgamation into a single entity from two separate organizations. The challenge of developing and implementing new systems, coupled with shrinking budgets for the purchase of consulting and auditing services and the reduced demand for some product lines, contributed to a loss of approximately \$4.8 million. As a result, CAC has enacted a plan to focus on new markets, restructure its operations and reduce its professional staff in some product lines.

Contribution to Government Objectives: CAC continues to respond quickly to emerging government priorities. The government-wide emphasis on restructuring, fiscal restraint and human resources management has led to the establishment of a range of consulting practices specializing in organizational diagnosis, change management, downsizing, business process engineering and human resources management.

The government's desire to improve efficiency and effectiveness in program delivery has led CAC to develop expertise in new public sector management models (particularly the establishment and management of Special Operating Agencies), as well as an expanded internal audit capability. In light of the continued significant changes occurring in public sector management abroad, emphasis continues to be placed on offering public sector expertise to foreign governments and international organizations.

CAC is also striving to facilitate private sector access to government work through its sub-contracting process, and to contribute to the quality of public sector management. It is continually seeking ways to simplify current operational, financial, personnel and administrative procedures, in order to shift the focus from process to results. Emphasis is also placed on the quality and timeliness of service to clients, and on ensuring a productive and rewarding environment for staff.

3. Canadian General Standards Board

Objective

To be the central focus of quality assurance for the Government of Canada and to offer standards development and quality management services to the public and private sectors on a cost-recovery basis.

Description

The Canadian General Standards Board (CGSB) develops and maintains over 1,500 consensus standards for government and consumer products and services. The CGSB also offers a wide-range of quality management services, including qualification and certification listing programs that identify suppliers whose products or services meet approved standards. CGSB also offers registration services for the ISO 9000 series of quality management standards, a major contribution to competitiveness in Canadian industry.

Resource Summary

Figure 34: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95				Forecast 1993-94			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Canadian General Standards Board	4,925	2,580	2,345	57	4,794	2,757	2,037	57

Performance Information and Resource Justification

A wide range of CGSB standardization and quality management services are offered to public and private sector clients, and new standards and services are being developed to facilitate Canadian industrial competitiveness. The CGSB has signed Memoranda of Understanding with a number of international standardization agencies. It is undertaking several initiatives as a Special Operating Agency, which are identified in its business plan for 1994-95 and its strategic plan for the period from 1994-95 to 1999-2000.

Performance will be monitored against the following indicators:

- process improvement initiatives will be undertaken for the standards development activity. A minimum of 25 new standards will be developed and 150 standards maintenance actions will be undertaken;
- the Quality Systems Division will conduct a minimum of 15 new registrations per quarter to the ISO 9000 series of quality standards, for a total of 60 new registrations in 1994-95;
- the Product Certification Division will develop at least two new listing programs and will certify a minimum of 25 new products during 1994-95;

- the Sales Centre will respond to requests for CGSB publications within 24 hours and will action these requests within 48 hours; and
- the dollar value of receivables outstanding over 60 days will remain below 15% of CGSB revenues.

Financial Restructuring: The CGSB will explore the possibility of going to a Revolving Fund in the course of 1994-95.

Section III Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 35: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Appropriations and Statutory ¹			Revolving Funds ²			Appropriations and Statutory and Revolving Funds		
	Estimates 1994-95	Forecast ³ 1993-94	Actual ⁴ 1992-93	Estimates 1994-95	Forecast ³ 1993-94	Actual ⁴ 1992-93	Estimates 1994-95	Forecast ³ 1993-94	Actual ⁴ 1992-93
Personnel:									
Salaries and wages	380,081	373,394	272,784	153,632	124,683	101,633	533,713	498,077	374,417
Contributions to employee benefit plans	45,757	41,952	44,527	20,046	19,768	18,013	65,803	61,720	62,540
Other personnel costs	4,491	4,161	4,507	567	953	528	5,058	5,114	5,035
Total	430,329	419,507	321,818	174,245	145,404	120,174	604,574	564,911	441,992
Goods and Services:									
Transportation and Communications	74,580	81,922	69,395	194,199	178,122	12,478	268,779	260,044	81,873
Information	5,766	5,495	5,615	2,237	2,079	1,396	8,003	7,574	7,011
Professional and special services	214,867	139,809	168,495	69,278	63,378	52,748	284,145	203,187	221,243
Rentals	2,856	17,684	16,125	25,950	13,505	14,052	28,806	31,189	30,177
Purchased repair and upkeep	2,818	9,593	9,564	11,367	6,870	3,556	14,185	16,463	13,120
Utilities, materials and supplies	9,826	15,469	16,583	362,141	307,252	370,809	371,967	322,721	387,392
Other subsidies and payments	45,704	41,978	36,654	80,751	73,406	74,315	126,455	115,384	110,969
Total Operating	786,746	731,457	644,249	920,168	790,016	649,528	1,706,914	1,521,473	1,293,777
Minor Capital ⁵	28,632	20,206	25,112	17,021	13,095	11,666	45,653	33,301	36,778
Transfer payments		2,245	(3,839)					2,245	(3,839)
Gross Expenditures	815,378	753,908	665,522	937,189	803,111	661,194	1,752,567	1,557,019	1,326,716
Less Receipts credited to:									
- Vote 20	213,468	135,121	99,807				213,468	135,121	99,807
- Statutory Vote									
- CRF									
- Revolving Funds				935,514	771,071	652,542	935,514	771,071	652,542
- Total Receipts	213,468	135,121	99,807	935,514	771,071	652,542	1,148,982	906,192	752,349
Net Expenditures charged to									
Appropriation Authority	601,910	618,787	565,715	1,675	32,040	8,652	603,585	650,827	574,367

1 Includes Vote 20, 25 and Statutory Votes.

2 Includes Optional Services Revolving Fund, Consulting and Audit Canada, Canada Communication Group, Government Telecommunications and Informatics Services and Defence Production Revolving Funds.

3 Forecast represents the new Supply and Services Program.

4 Actuals reflect the former Supply and Services Program.

5 Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with the Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with Personnel and Goods and Services expenditures. The Supply and Services Program has minor capital only.

2. Personnel Requirements

Figure 36: Details of Personnel Requirements

	Full time equivalent			Current Salary Range	1994-95 Average Salary Range
	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual ⁽¹⁾ 1992-93		
Management	235	235	184	63,300 - 128,900	80,070
Scientific and Professional	61	62	18	22,134 - 128,900	66,845
Administrative and Foreign Service	6,355	6,327	4,199	15,981 - 75,002	47,774
Technical	97	97	55	16,608 - 75,927	44,240
Administrative Support	3,764	3,675	2,797	16,847 - 48,804	29,029
Operational	218	213	203	17,489 - 71,129	28,276
CCG	1,544	1,555	1,512	16,017 - 115,900	43,262
Total	12,274	12,164	8,968		

(1) Actual 1992-93 reflects the former Supply and Services Program.

Note: The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1993. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments and promotions. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Requirements

Figure 37: Capital Requirements by Funding Authority

(thousands of dollars)	Estimates* 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Revolving Funds	17,021	13,095	11,666
Program Expenditures (Appropriations)	28,632	20,206	25,112
	45,653	33,301	36,778

* Revolving Funds — include only minor capital used in the operating budget

Capital requirements purchased through the revolving funds are recorded as capital assets. The annual depreciation on these assets is calculated on the basis of the straight-line method on the equipment life span ranging from 5 to 10 years.

Capital requirements purchased through Appropriation funding are recorded as expenditures in the year of acquisition.

4. Transfer Payments

Figure 38: Details of Grants and Contributions

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Contributions			
Contributions to organizations, associations and individuals for projects to promote public education and awareness of science and technology	--	2,244,600	2,494,000
Total	--	2,244,600	2,494,000

Note: Science Culture Canada program has been transferred to Industry Canada

5. Revolving Fund Financial Statements

(a) Optional Services Revolving Fund

Figure 39: Projected 1994-95 Use of Authority

(thousands of dollars)	
Authority, April 1, 1994	100,000
Drawdown:	
Projected balance April 1, 1994	45,798
Total Estimates (Net cash required)	1,855
Less: Balance March 31, 1995	47,653
Unused authority as at March 31, 1995	52,347

Figure 40: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)	Traffic Management	CADC	SIS	Estimates 1994-95	1993-94 * Main Estimates
Revenue:	40,100	10,947	100,388	151,435	164,294
Expenses:					
Product Costs	40,100	--	80,752	120,852	121,570
Operating Costs		9,733	16,804	26,537	36,729
Program Administration		1,779	4,122	5,901	8,281
Total Expenses:	40,100	11,512	101,678	153,290	166,580
Surplus (Deficit) for the year	--	(565)	(1,290)	(1,855)	(2,286)
Resources Required (Provided from)					
(Surplus) Deficit for the year		565	1,290	1,855	2,286
Depreciation		(156)	(248)	(404)	(462)
Capital Expenditures		246	528	774	1,093
Working Capital Changes		(90)	(280)	(370)	(631)
Financial Requirement = Net Cash	--	565	1,290	1,855	2,286

Figure 41: Statement of Fund Position

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Assets			
Accounts receivable	32,532	30,932	25,685
Inventory	17,455	13,385	14,685
Capital and other assets	2,848	2,515	9,454
	52,835	46,832	49,824
Liabilities			
Accounts Payable and Accrued Liabilities	11,526	10,913	39,169
Equity of Canada	41,309	35,919	10,655
	52,835	46,832	49,824
Equity of Canada — made up of:			
Appropriation Authority used from Consolidated Revenue Fund	51,629	45,798	13,239
Retained surplus (deficit)	(10,320)	(9,879)	(2,584)
	41,309	35,919	10,655

(b) Canada Communication Group Revolving Fund**Figure 42: Projected 1994-95 Use of Authority**

(thousands of dollars)

Authority, April 1, 1994	100,000
Drawdown:	
Projected balance April 1, 1994	31,246
Total Estimates (Net cash required)	--
Less: Balance March 31, 1995	31,246
Unused authority as at March 31, 1995	68,754

Figure 43: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)

	Estimates 1994-95	1993-94 Main Estimates
Revenue:	412,467	310,544
Expenses:		
Product Costs	281,790	191,616
Operating Costs	126,340	118,928
Program Administration	--	--
Total Expenses:	408,130	310,544
Surplus (Deficit) for the year	4,337	--
Resources Required (Provided from)		
(Surplus) Deficit for the year	(4,337)	--
Depreciation	(4,000)	(4,000)
Termination Benefits	(1,067)	--
Capital Expenditures	6,000	9,000
Obligations under Capital Lease	342	--
Working Capital Changes	3,062	(5,000)
Financial Requirement = Net Cash	--	--

Figure 44: Statement of Fund Position

(thousands of dollars)

	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Assets			
Accounts receivable	108,000	98,000	112,870
Inventory	5,000	6,800	5,743
Capital and other assets	23,000	20,200	19,828
	136,000	125,000	138,441
Liabilities			
Accounts payable and accrued liabilities	90,152	89,400	97,608
Long Term Liabilities	4,449	3,900	3,073
Equity of Canada	41,399	31,700	37,760
	136,000	125,000	138,441
Equity of Canada -- made up of:			
Appropriation Authority used from			
Consolidated Revenue Fund	31,246	31,246	31,246
Retained surplus (deficit)	10,153	454	6,514
	41,399	31,700	37,760

(c) Consulting and Audit Canada Revolving Fund

Figure 45: Projected 1994-95 Use of Authority

(thousands of dollars)	
Authority, April 1, 1994	30,000
Drawdown:	
Projected balance April 1, 1994	19,705
Total Estimates (Net cash required)	750
Less: Balance March 31, 1995	20,455
Unused authority as at March 31, 1995	9,545

Figure 46: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	1993-94 Main Estimates
Revenue:	65,543	58,131
Expenses:		
Product Costs	22,570	17,963
Operating Costs	42,473	39,684
Program Administration	500	500
Total Expenses:	65,543	58,147
Surplus (Deficit) for the year	-	(16)
Resources Required (Provided from)		
(Surplus) Deficit for the year	-	(16)
Depreciation	(1,090)	(900)
Capital Expenditures	931	-
Working Capital Changes	909	932
Financial Requirement = Net Cash	750	16

Figure 47: Statement of Fund Position

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Assets			
Accounts receivable	17,526	23,443	22,588
Inventory	--	--	--
Capital and other assets	5,489	5,295	5,295
	23,015	28,738	27,883
Liabilities			
Accounts Payable and Accrued Liabilities	13,672	12,415	13,068
Equity of Canada	9,343	16,323	14,815
	23,015	28,738	27,883
Equity of Canada — made up of:			
Appropriation Authority used from Consolidated Revenue Fund	17,216	19,705	19,689
Retained surplus (deficit)	(7,873)	(3,382)	(4,874)
	9,343	16,323	14,815

(d) **Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund**

Figure 48: Projected 1994-95 Use of Authority

(thousands of dollars)

Authority, April 1, 1994		64,000
Drawdown:		
Projected balance April 1, 1994	(219)	
Total Estimates (Net cash required)	(930)	
Less: Balance March 31, 1995		(1,149)
Unused authority as at March 31, 1995		65,149

Figure 49: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)	Estimates* 1994-95	Estimates 1993-94
Revenue:	306,069	--
Expenses:		
Product Costs	182,300	--
Operating Costs	109,666	--
Program Administration	6,348	--
Total Expenses:	298,314	--
Surplus (Deficit) for the year	7,755	--
Resources required (Provided from)		
(Surplus) Deficit for the year	(7,755)	--
Depreciation	(1,947)	--
Capital Expenditures	8,974	--
Working Capital Changes	(202)	--
Financial Requirement = Net Cash	(930)	--

* Fund Established April 1, 1994

(e) **Defence Production Revolving Fund**

Figure 50: Projected 1994-95 Use of Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1994		100,000
Drawdown:		
Projected balance April 1, 1994	1,724	
Total Estimates (Net cash required)	--	
Less: Balance March 31, 1995		1,724
Unused authority as at March 31, 1995		98,276

Figure 51: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Estimates 1993-94
Revenue		
Expenses	2,000	2,000
(Surplus) Deficit for the year	2,000	2,000
Resources required (Provided from)	--	--
Long term Loan - Advances (Repayment)		
Working Capital Changes	--	--
Financial Requirement = Net Cash	--	--

Figure 52: Statement of Fund Position

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Assets			
Account Receivable	--	--	--
Loan and Advances	1,724	1,724	1,724
	1,724	1,724	1,724
Liabilities			
Accounts Payable	--	--	--
Equity of Canada	1,724	1,724	1,724
	1,724	1,724	1,724
Equity of Canada -- made up of:			
Appropriation Authority used from Consolidated Revenue Fund	1,724	1,724	1,724
Retained Surplus	--	--	--
	1,724	1,724	1,724

6. Net Cost of Program

Figure 53 illustrates the net cost analysis of each activity for the Supply and Services Program for 1994-95 compared to the 1993-94 forecast.

Figure 53: Net cost of Program by Activity

(thousands of dollars)			Total	
	Main Estimates 1994-95	Other Costs*	Net Cost 1994-95	Forecast 1993-94
Central and Common Services	482,047	23,724	505,771	505,758
Program Support and Administration	108,816	7,219	116,035	128,692
Special Operating Agencies	12,722	--	12,722	16,377
	603,585	30,943	634,528	650,827

* Other costs in the amount of \$30.9 million represent services provided without charge by other government departments and include the following components:

	\$000
• Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	27,824
• Employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada; and	1,425
• Legal services provided by the Department of Justice Canada.	1,694
Total	30,943

Crown Corporations Program

1994-95

Expenditure Plan

Table of Contents — Crown Corporations Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1994-95	5-4
B.	Use of 1992-93 Authorities	5-4

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1994-95	
1.	Highlights	5-5
2.	Summary of Financial Requirements	5-5
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	5-6
2.	Review of Financial Performance	5-7
C.	Background	
1.	Introduction	5-8
2.	Mandate	5-8
3.	Program Objective	5-8
4.	Program Organization for Delivery	5-8
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	5-9
2.	Initiatives	5-9
E.	Program Effectiveness	5-9

Section II

Analysis by Activity

A.	Old Port of Montreal Corporation Inc.	5-10
B.	Queens Quay West Land Corporation	5-12

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	5-13
2.	Capital Expenditures	5-13
3.	Revenue	5-14
4.	Estimated Net Cost of Program	5-14

Spending Authorities

A. Authorities for 1994-95 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates	1993-94 Main Estimates
Crown Corporations Program			
30	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.	3,000	5,200

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1994-1995 Main Estimates
Crown Corporations Program		
30	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	3,000,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1994-95 Main Estimates			1993-94 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Capital		
Old Port of Montreal Corporation Inc.	3,000	--	3,000	5,200

B. Use of 1992-93 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Crown Corporations Program				
15	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.	20,691,000	20,691,000	
15a	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.		2,930,000	
	Total -- Vote 15	20,691,000	23,621,000	23,543,000
Non-Budgetary				
L16a	Loans to Harbourfront Corporation		18,000,000	10,400,000
	Total Program	20,691,000	41,621,000	33,943,000

Section I Program Overview

A. Plans for 1994-95

1. Highlights

Interim financing is being provided in 1994-95 to the Old Port of Montreal Inc. pending the review of the future of the Old Port of Montreal by Cabinet. However, there is no provision for further funding to the Queens Quay West Land Corporation pending consideration of the Corporation's corporate plan by the Treasury Board.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Change	For Details See Page
Budgetary				
Old Port of Montreal Corporation Inc.	3,000	5,200	(2,200)	5-10
Non-Budgetary				
Queens Quay West Land Corporation	--	20,700	(20,700)	5-12
Total Program	3,000	25,900	(22,900)	

Explanation of Change: The financial requirements for 1994-95 are \$22.9 million, or 88.4%, less than the 1993-94 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Old Port of Montreal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> reduced capital expenditure authority and projected increased revenues. 	(2.2)
<ul style="list-style-type: none"> Queens Quay West Land Corporation (formerly Harbourfront Corporation): <ul style="list-style-type: none"> the Corporation has met most of its commitments. Further funding will be dependent on approval of its corporate plan. 	(20.7)

Explanation of 1993-94 Forecast: The 1993-94 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1993) is \$20.7 million more than the 1993-94 Main Estimates of \$5.2 million (see Spending Authorities, page 5-4). This difference is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● Queens Quay West Land Corporation: <ul style="list-style-type: none"> - loans provided to cover essential capital expenditures, including infrastructure improvements, payments to the City of Toronto for parks and payments to Harbourfront Centre as an operating subsidy. 	20.7

B. Recent Performance

1. Highlights

In 1992-93, the Crown Corporations Program proceeded with the following actions:

- Old Port of Montreal Corporation Inc.:
 - assuming operation of the IMAX Cinema and summer programming;
 - extending the length of the winter programming;
 - repairing and waterproofing of sheds on the piers;
 - repairing walkways and cement ramps; and
 - completing works on the East and West Sectors.
- Queens Quay West Land Corporation:
 - developing and negotiating a plan for the disposal of certain Crown properties; and
 - payment of \$8.8 million as an operating subsidy to Harbourfront Centre.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Budgetary			
Old Port of Montreal Corporation Inc.	23,543	20,691	2,852
Non-Budgetary			
Loans to Harbourfront Corporation	10,400	--	10,400
Total Program	33,943	20,691	13,252

Explanation of Change: Actual budgetary financial requirements were approximately \$2.9 million, or 13.8%, more than the Main Estimates. Non-budgetary requirements were \$10.4 million more than the Main Estimates. These changes were primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
Budgetary	
<ul style="list-style-type: none"> Old Port of Montreal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> increase to cover development works on the site initially scheduled for completion in the previous fiscal year. 	2.9
Non-Budgetary	
<ul style="list-style-type: none"> Loans to Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> loans to cover the payment of an operating subsidy to Harbourfront Centre and to provide for the capital requirements of the re-organized Corporation. 	10.4

C. Background

1. Introduction

The Crown Corporations Program will have two activities in 1994-95 — the Old Port of Montreal Corporation Inc. and the Queens Quay West Land Corporation. Both are Crown corporations named in Schedule III, Part I, of the Financial Administration Act. The Old Port of Montreal Corporation Inc. was formed on November 26, 1981, under the Canada Business Corporation Act and is a wholly-owned subsidiary of the Canada Lands Company Limited. The Queens Quay West Land Corporation has been a federal parent Crown corporation since 1978.

2. Mandate

The Old Port of Montreal Corporation Inc. is responsible for planning and promoting the development of the Old Port of Montreal, as well as for administering, managing and maintaining the Crown's real property at the site of the Old Port of Montreal, which is in the custody of the Minister of Public Works and Government Services Canada.

The Queens Quay West Land Corporation is responsible for managing the Harbourfront precinct in Toronto and for implementing a plan to dispose of certain Crown properties located at the site.

3. Program Objective

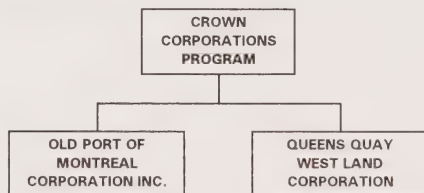
The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Crown Corporations Program consists of two activities, as shown in Figure 3.

Organization Structure: The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and issuance of payments to the Crown corporations. Under the direction of the Assistant Deputy Minister, Corporate Services, the Crown Corporations Directorate is responsible for ensuring that policy directives (either by the Minister or central agencies) related to the issuance of payments are adhered to, and that requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The pending policy decision on the future of the Old Port of Montreal and the pending approval of the Queens Quay West Land Corporation's corporate plan will influence the Program's delivery and the resources to be allocated for 1994-95.

2. Initiatives

Until decisions are made concerning the future of the Old Port of Montreal, the Program has only been provided with interim funding.

E. Program Effectiveness

The Program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with agreements between the corporations and the Minister and consistent with the policy directives established by the Minister and/or central agencies. Payment requests are reviewed to ensure conformity with the approved corporate plans, authorized funding levels and statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the two corporation's corporate plans, which are tabled individually in the House of Commons.

Section II
Analysis by Activity

A. Old Port of Montreal Corporation Inc.

Objective

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Old Port of Montreal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Description

The payments issued provide funding to the Old Port of Montreal Corporation Inc. for developing and for promoting the development of the Old Port of Montreal site. The operating budget includes salary, administration and site maintenance costs, as well as expenses generated by promotional activities and the communications program.

Resource Summaries

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Operating Expenditures			
Personnel costs	--	2,218	2,524
Administration costs	1,330	624	715
Communication costs	1,760	1,548	1,194
Programming costs	3,536	3,391	2,029
Property maintenance costs	3,931	2,909	2,714
Total Operating	10,557	10,690	9,176
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	--	--	152
King Edward Sector	919	881	1,448
Bonsecours Sector	500	609	11,056
General site improvements	--	720	2,767
Eastern Sector	--	90	3,327
Other capital expenditures	200	--	239
Total Capital	1,619	2,300	18,989
Total Gross Expenditures	12,176	12,990	28,165
Less: Revenues generated by the Corporation	8,697	7,790	5,328
Other funds available	479	--	479
Deficit of prior year	--	--	(227)
Total Budgetary Requirements	3,000	5,200	23,543

Note: In 1994-95, personnel costs have been allocated to each of the components of the operating expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 5: 1992-93 Financial Performance

(thousands of dollars)	1992-93		
	Actual	Main Estimates	Change
Old Port of Montreal Corporation Inc.	23,543	20,691	2,852

Explanation of Change: The 1992-93 expenditures were \$2.9 million, or 13.8%, more than the Main Estimates. This increase in funding is related to development works on the site which were initially scheduled for completion in the previous fiscal year.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. Details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montreal Corporation Inc., which is tabled in the House of Commons.

B. Queens Quay West Land Corporation

Objective

The objective of the Corporation is to function as a realty management and disposal company for the Harbourfront precinct in Toronto.

Description

The loans made to the Corporation provide funding to honour commitments made in transfer agreements with the City of Toronto, certain developers and other interested parties to move development away from the waterfront. The operating budget includes administration and site maintenance costs, as well as expenses related to the divestiture of properties.

Resource Summary

Pending Treasury Board approval of the corporate plan, there is no financial requirement currently identified for this Activity in 1994-95.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Crown Corporations Program's financial requirements by object are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Goods and Services			
Payments to Crown Corporations	3,000	25,900	20,691
Total Program Expenditures	3,000	25,900	20,691

2. Capital Expenditures

Figure 7 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 13.3% of the total 1994-95 gross expenditures of the Old Port of Montreal Corporation Inc.

Figure 7: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Budgetary			
Old Port of Montreal Corporation Inc.	1,619	2,300	18,989
Non-Budgetary			
Queens Quay West Land Corporation	--	1,650	5,531
Total Capital Expenditures	1,619	3,950	24,520

3. Revenue

Figure 8 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. Recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings, which are from the Old Port of Montreal Corporation Inc., as well as interest payments from Queens Quay West Land Corporation on its outstanding loans.

Figure 8: Revenue by Class

(thousands of dollars)	Estimates 1994-95	Forecast 1993-94	Actual 1992-93
Rentals and concessions	70	60	78
Parking fees	478	484	439
Marine fees	20	20	28
Interest on loans to Queens Quay West Land Corporation	--	2,675	1,740
Total Revenue	568	3,239	2,285

4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program's 1994-95 Estimates include expenditures to be charged to the Program's appropriation. Figure 9 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

Figure 9: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1994-95	Add Other Costs	Total Program Cost	Less Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1994-95	1993-94
	3,000	--	3,000	568	2,432	1,625

Index

A

Accommodation Management

3-6, 3-12, 3-19, 3-21, 3-24, 3-29

Architectural and Engineering Services

1-6, 1-7, 1-10, 1-15 to 1-17, 2-6, 2-8, 2-10 to 2-12, 2-15 to 2-19, 2-21, 2-22, 2-27, 2-29 to 2-34, 2-37, 2-39, 2-40, 2-47, 3-22

Asset Management

2-30, 3-7, 3-12, 3-13, 3-19, 3-22, 3-24, 3-26, 3-27, 3-31, 3-34, 3-37

C

Canada Communication Group

1-6, 1-7, 1-11, 1-15, 1-22, 4-5, 4-7, 4-8, 4-15, 4-20 to 4-26, 4-29, 4-44, 4-57, 4-73, 4-74, 4-79, 4-83

Canadian General Standards Board

1-6, 1-10, 1-22, 4-15, 4-20, 4-21, 4-23 to 4-26, 4-29, 4-73, 4-77

Central and Common Services Activity

2-34, 4-20, 4-34, 4-70

Consulting and Audit Canada

1-6, 1-7, 1-11, 1-15, 1-22, 4-5, 4-7, 4-8, 4-13, 4-15, 4-20 to 4-26, 4-29, 4-73, 4-75, 4-79, 4-84

Corporate and Administrative Services

1-5, 1-6, 2-7 to 2-9, 2-11, 2-12, 2-15, 2-19, 2-34, 2-35, 2-37 to 2-40, 4-53

Corporate Services

1-6, 1-10, 1-15, 2-17, 2-22, 2-34, 3-6, 3-24, 3-29, 4-20 to 4-23, 4-25, 4-51, 4-62, 4-64, 4-65, 4-70, 5-11

Crown Assets Distribution

1-4 to 1-6, 1-8, 1-10, 1-23, 1-24, 4-7, 4-20, 4-22, 4-24, 4-25, 4-34, 4-35, 4-48

Crown Corporations Program

1-5, 1-6, 1-8, 1-14, 5-1, 5-3, 5-7, 5-9, 5-11, 5-16, 5-17

D

Departmental Overview

1-3

Departmental Priorities

1-13

F

Federal Facilities

1-6, 1-10, 3-5, 3-9, 3-10, 3-13 to 3-20, 3-40, 3-42 to 3-45, 3-52, 3-54 to 3-56

G

Government Telecommunications and Informatics Services

1-6, 1-8, 1-11, 1-15, 2-17, 2-34, 4-7, 4-13, 4-20 to 4-24, 4-26, 4-34, 4-35, 4-58, 4-79, 4-85

H

Harbourfront Corporation

1-5, 5-7, 5-8, 5-10

Human Resources

1-6, 1-8, 1-10, 1-11, 1-13, 1-15, 1-16, 1-24, 2-6, 2-17, 2-18, 2-20, 2-24, 2-30, 2-34, 2-37, 3-22, 3-24, 3-25, 4-9 to 4-11, 4-19, 4-20 to 4-23, 4-25, 4-26, 4-28, 4-30, 4-32, 4-41, 4-51, 4-53, 4-60, 4-62, 4-64, 4-68 to 4-70, 4-74 to 4-76

I

Investment Management

3-8, 3-14, 3-19, 3-23, 3-24, 3-27, 3-32, 3-37

M

Municipal Grants

1-4, 1-6, 2-27, 2-46, 3-5, 3-8 to 3-10, 3-15, 3-16, 3-18 to 3-21, 3-29, 3-46, 3-48, 3-54 to 3-56

O

Office Facilities

1-6, 3-5, 3-9, 3-10, 3-15 to 3-19, 3-37, 3-39, 3-40, 3-43, 3-51 to 3-53, 3-55, 3-56

Old Port of Montreal Corporation Inc.

1-4 to 1-6, 1-8, 5-7 to 5-11, 5-13, 5-14, 5-16, 5-17

Other Central Government Services

1-6, 4-19, 4-20, 4-21, 4-34, 4-62

P

Parliamentary Precinct

1-10, 3-15, 3-20, 3-33, 3-43, 3-53, 3-56

Program Coordination

1-6, 3-5, 3-9, 3-15, 3-16, 3-18, 3-19, 3-36, 3-37, 3-43, 3-50, 3-54, 3-56

Program Management

1-11, 3-6, 3-12, 3-19, 3-21, 3-24, 3-29, 4-23

Program Support and Administration Activity

2-26, 2-31, 2-34, 4-20, 4-64

Public Service Compensation

1-5, 1-6, 1-13, 1-22, 1-23, 4-10, 4-12, 4-15, 4-20, 4-21, 4-25, 4-30, 4-32, 4-34, 4-35, 4-40, 4-41

Q

Queens Quay West Land Corporation

1-4 to 1-6, 1-8, 5-8, 5-9, 5-11, 5-15 to 5-17

R

Real Property Program

1-5 to 1-7, 1-14, 2-8, 2-14, 2-19, 2-20, 2-29, 2-40, 2-46, 2-47, 3-1, 3-3 to 3-7, 3-10, 3-12, 3-17 to 3-22, 3-24 to 3-26, 3-30, 3-32, 3-34 to 3-36, 3-45, 3-49, 3-50, 3-55 to 3-57

Realty Services

1-6, 1-7, 1-11, 1-15 to 1-17, 2-4, 2-5, 2-7, 2-8, 2-10 to 2-12, 2-15 to 2-21, 2-23, 2-25 to 2-27, 2-34, 2-37, 2-39, 2-40, 2-46, 2-47, 3-22, 3-29, 3-33, 3-36, 4-70

Receiver General services

1-6, 4-20, 4-21, 4-25, 4-32, 4-34 to 4-36

Regional and Corporate Management

1-5, 1-6, 2-17, 2-34, 4-20, 4-25, 4-64, 4-70

S

Services Program

1-5 to 1-7, 1-14, 2-1, 2-3 to 2-6, 2-8, 2-11, 2-14 to 2-20, 2-24, 2-26, 2-29, 2-31, 2-32, 2-34 to 2-42, 2-46, 3-9, 3-22, 4-1, 4-3, 4-5, 4-7 to 4-10, 4-14 to 4-16, 4-18 to 4-20, 4-24 to 4-32, 4-38, 4-39, 4-42 to 4-44, 4-64 to 4-66, 4-70, 4-79, 4-80, 4-87

Special Operating Agencies

1-5, 1-6, 1-13, 1-22, 2-6, 2-19, 3-13, 4-15, 4-20, 4-25, 4-26, 4-29, 4-73, 4-75, 4-76, 4-87

Spending Authorities

2-4, 2-9, 3-4, 3-10, 4-5, 5-7, 5-9

Stocked Item Supply

1-5, 1-6, 1-8, 1-10, 1-23, 4-20, 4-22, 4-24, 4-25, 4-29, 4-32, 4-34, 4-35, 4-50, 4-66

Supply Operations Service

1-10, 1-15, 2-17, 4-20 to 4-23, 4-25, 4-45, 4-48

Supply and Services Program

1-5 to 1-7, 1-14, 2-8, 2-15, 2-17, 2-19, 2-20, 2-26, 2-31, 2-34, 2-35, 2-37, 2-38, 2-40, 3-9, 4-1, 4-3, 4-5, 4-7 to 4-10, 4-14 to 4-16, 4-19, 4-20, 4-24 to 4-32, 4-38, 4-39, 4-42 to 4-44, 4-65, 4-79, 4-80, 4-87

T

Translation Services

1-5, 1-6, 1-11, 1-15, 4-20 to 4-22, 4-23, 4-25, 4-26, 4-34, 4-35, 4-51, 4-52, 4-54

Ressources humaines

1-11, 1-15, 1-19, 1-21, 1-22, 1-31, 2-6, 2-17, 2-18, 2-20, 2-21, 2-24, 2-26, 2-31, 2-32, 2-35, 2-39, 2-40, 3-19, 3-22, 3-24, 3-26, 3-38, 3-39, 3-54, 4-9, 4-11, 4-19, 4-21, 4-23, 4-24, 4-26, 4-27, 4-30, 4-32, 4-33, 4-43, 4-55, 4-57, 4-65, 4-68, 4-69, 4-74 à 4-76, 4-82, 4-83

S

Services de traduction

1-9, 1-11, 1-16, 1-21, 4-21, 4-23, 4-24, 4-26, 4-27, 4-35, 4-36, 4-55, 4-56, 4-58 à 4-61
Services du Receveur général
1-11, 4-21, 4-26, 4-35 à 4-38

Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique

1-11, 1-13, 1-16, 1-21, 4-7, 4-13, 4-19, 4-21, 4-23, 4-24, 4-26, 4-27, 4-63, 4-86, 4-92
Services immobiliers

1-11, 1-16, 2-5, 2-7, 2-8, 2-11, 2-15, 2-16, 2-23, 2-35, 2-39, 2-41, 2-42, 2-48, 2-49

Services ministériels

1-9, 1-11, 1-15, 1-17, 1-21, 1-22, 2-5, 2-7 à 2-9, 2-11, 2-12, 2-15, 2-17, 2-19, 2-26, 2-32, 2-35 à 2-37, 2-39 à 2-42, 3-6, 3-24, 3-30, 3-30, 4-21, 4-23, 4-24, 4-26, 4-69, 4-71, 5-8

Services ministériels et administratifs

1-9, 1-11, 2-7 à 2-9, 2-11, 2-12, 2-15, 2-19, 2-26, 2-32, 2-35, 2-37, 2-39 à 2-42

Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

1-8, 1-10, 1-11, 1-13, 5-4, 5-5, 5-7 à 5-9, 5-11, 5-13

Subventions aux municipalités

1-8, 1-11, 2-27, 3-4, 3-5, 3-8 à 3-10, 3-14 à 3-16, 3-18 à 3-20, 3-30, 3-50, 3-52, 3-59, 3-61

Office des normes générales du Canada

1-11, 1-15, 1-21, 1-28, 4-16, 4-21, 4-22, 4-24 à 4-27, 4-31, 4-79, 4-84

Organismes de service spéciaux

1-9, 1-11, 1-19, 1-28, 2-6, 2-19, 3-13, 3-22, 4-12, 4-16, 4-20, 4-21, 4-26, 4-27, 4-31, 4-79, 4-82, 4-83, 4-94

P

Priorités du Ministère

1-19

Programme des approvisionnements et des services

1-9 à 1-12, 2-8, 2-9, 2-15, 2-17, 2-19, 2-20, 2-26, 2-32, 2-35 à 2-37, 2-39, 2-40, 2-42, 3-9, 4-1, 4-3, 4-7 à 4-10, 4-14 à 4-16, 4-19 à 4-21, 4-25, 4-27 à 4-34, 4-40, 4-41, 4-45, 4-46, 4-71, 4-94

Programme des biens immobiliers

1-9 à 1-12, 1-20, 2-8, 2-9, 2-14, 2-19, 2-20, 2-29, 2-42, 2-48, 2-49, 3-1, 3-3 à 3-7, 3-10, 3-12, 3-17 à 3-22, 3-24 à 3-26, 3-31, 3-33, 3-36 à 3-38, 3-48, 3-54, 3-60 à 3-62

Programme des services

1-9 à 1-12, 1-20, 2-1, 2-3 à 2-6, 2-11, 2-14 à 2-17, 2-19, 2-20, 2-24, 2-26, 2-29, 2-32, 2-35, 2-36, 2-38, 2-39, 2-41, 2-42, 2-44, 2-48, 3-22, 3-39, 4-18, 4-69, 4-72, 4-76

Programme des sociétés d'État

1-10, 1-11, 1-13, 1-20, 5-1, 5-3, 5-4, 5-6, 5-8, 5-9, 5-13, 5-14

Q

Queens Quay West Land Corporation

1-8, 1-10, 1-11, 1-13, 5-5, 5-6, 5-8, 5-9, 5-12 à 5-14

R

Rémunération de la fonction publique

1-11, 1-19, 1-28, 4-10, 4-12, 4-16, 4-21, 4-22, 4-26, 4-32, 4-33, 4-35, 4-36, 4-42, 4-43

D

Distribution des biens de la Couronne

1-8, 1-11, 1-13, 1-15, 1-29, 1-30, 4-7, 4-21, 4-23, 4-25, 4-26, 4-35, 4-51

G

Gestion des biens

1-8, 2-20, 2-30, 3-7, 3-12, 3-13, 3-20, 3-22, 3-24, 3-26, 3-30, 3-32, 3-36, 3-39, 3-40

Gestion des investissements

3-8, 3-14, 3-20, 3-24, 3-28, 3-33, 3-38, 3-39

Gestion des locaux

3-6, 3-12, 3-20

Gestion du Programme

3-6, 3-12, 3-19, 3-21, 3-24, 3-30

Gestion intégrée et régionale

1-11, 4-76

Groupe Communication Canada

1-11, 1-12, 1-16, 1-21, 1-28, 4-7, 4-8, 4-16, 4-18, 4-21, 4-23 à 4-27, 4-30, 4-31, 4-47, 4-61, 4-79, 4-81, 4-86, 4-90

H

Harbourfront Corporation

1-10, 5-4, 5-5, 5-7

I

Installations fédérales

1-11, 3-5, 3-9, 3-10, 3-13 à 3-17, 3-19, 3-20, 3-42, 3-45 à 3-47, 3-56, 3-57, 3-59 à 3-61

L

Locaux à bureaux

1-11, 3-5, 3-9, 3-10, 3-13, 3-15 à 3-17, 3-19, 3-30, 3-39, 3-41, 3-43, 3-44, 3-46, 3-55, 3-56, 3-60, 3-61

6-2 (index)

Activité des Services centraux et des Services communs

4-35

Activité du Soutien et de l'Administration du Programme

2-35, 4-69

Approvisionnement en articles stockés

1-8, 1-9, 1-11, 1-13, 1-15, 1-30, 4-7, 4-21, 4-23, 4-25, 4-26, 4-30, 4-33, 4-35, 4-53, 4-72

Approvisionnements

1-8 à 1-12, 1-15, 1-19 à 1-23, 1-28, 2-8, 2-9, 2-15, 2-17, 2-19, 2-20, 2-22, 2-26, 2-32, 2-35 à 2-40, 2-42, 3-9, 3-53, 4-1, 4-3, 4-5, 4-7 à 4-10, 4-14 à 4-16, 4-19 à 4-22, 4-24 à 4-36, 4-40, 4-41, 4-44 à 4-48, 4-51, 4-63, 4-66, 4-71, 4-74, 4-77, 4-86, 4-87, 4-94

Autorisation de dépenser

1-12, 2-4, 3-4, 4-5, 5-4

Autres services centraux du gouvernement

1-11, 4-21, 4-35, 4-67

C

Cité parlementaire

1-15, 3-14, 3-20, 3-35, 3-46, 3-57, 3-61

Conseils et vérification Canada

1-11, 1-13, 1-16, 1-21, 1-28, 4-7, 4-8, 4-13, 4-16, 4-21, 4-24 à 4-27, 4-31, 4-79, 4-82, 4-86, 4-91

Coordination du Programme

1-11, 3-5, 3-9, 3-15, 3-16, 3-19, 3-38, 3-39, 3-46, 3-54, 3-59, 3-61, 4-64

3. Recettes

Le tableau 8 présente un résumé des recettes produites par chaque société, lesquelles sont créditées directement au Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. Les recettes comprennent les loyers, les frais de stationnement et les droits de quai provenant de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., et les paiements d'intérêts par la Queens Quay West Land Corporation pour les prêts antérieurs.

Tableau 8 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses
			1994-1995
			Prévu
			1993-1994
			Réel
			1992-1993
Locations et concessions	70	60	78
Droits de stationnement	478	484	439
Droits maritimes	20	20	28
Intérêts sur les prêts à la Queens Quay West Land Corporation	--	2 675	1 740
Total des recettes	568	3 239	2 285

4. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'État pour 1994-1995 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 9 figurent les rentrées portées en recettes qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

Tableau 9 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)			Coût estimatif net
			du Programme
			1994-1995
			1993-1994
Budget principal 1994-1995	3 000	--	1 625
Plus autres coûts	--	3 000	2 432
Coût total du programme	3 000	568	2 432
Moins Recettes	1994-1995	1993-1994	1 625

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers du Programme des sociétés d'État par article sont présentés au tableau 6.

Tableau 6 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1994-1995	1993-1994	Réel 1992-1993
	Prévu		
Biens et services			
Paiements aux sociétés d'État	3 000	25 900	20 691
Total des dépenses du Programme	3 000	25 900	20 691

2. Dépenses en capital

Le tableau 7 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'État par activité. Les dépenses en capital représentent 13,3 % des dépenses totales brutes de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Tableau 7 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1994-1995	1993-1994	Réel 1992-1993
	Prévu		
Budgétaire			
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	1 619	2 300	18 989
Non-Budgétaire			
Queens Quay West Land Corporation	--	1 650	5 531
Total des dépenses en capital	--	3 950	24 520

Objetif

L'objectif de la Société est de fonctionner telle qu'une société de gestion et d'aliénation de biens immobiliers pour le site Harbournfront à Toronto.

Description

Les prêts consentis à la Société provient au financement nécessaire afin d'honorer les engagements prévus dans des ententes de transfert avec la Cité de Toronto, certains entrepreneurs et autres tiers impliqués afin de transférer le développement hors des limites portuaires. Le budget de fonctionnement comprend les frais d'administration et les coûts d'entretien du site, ainsi que les dépenses reliées au dessaisissement des propriétés.

Sommaire des Ressources

Dans l'attente de l'approbation du Plan d'entreprise par le Conseil du Trésor, il n'y a pas de besoins financiers présentement identifiés pour cette activité en 1994-1995.

Tableau 5 : Résultats financiers en 1992-1993

(en milliers de dollars)			
1992-1993			
Différence	Budget principal	Réel	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.
2 852	20 691	23 543	

Explication de la différence : Les dépenses en 1992-1993 ont été supérieures de 2,9 millions de dollars ou 13,8 % aux prévisions figurant dans le Budget principal. Cette augmentation dans le niveau de financement est reliée à une hausse pour couvrir des travaux d'aménagement sur le territoire prévus initialement à être complétés en l'année financière antérieure.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On trouve des détails dans le sommaire du Plan d'entreprise de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

Section II
Analyse par activité

A. Société du Vieux-Port de Montréal

Objectif

L'objectif de la Société est d'établir et de favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, de l'équipement et des services.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à établir et favoriser l'aménagement du Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les salaires, les frais d'administration, les coûts d'entretien et de l'emplacement, ainsi que les dépenses occasionnées par un programme de promotion et de communication.

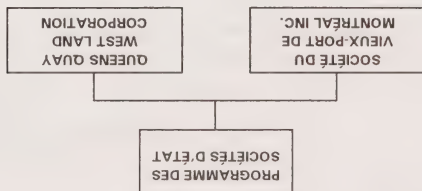
Sommaire des ressources

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1994-1995	1993-1994	1992-1993
Dépenses de fonctionnement		--	2 218	2 524	715
Coûts en personnel		--	1 330	624	715
Coûts d'administration		--	1 760	1 548	1 194
Coûts de communication		3 536	3 931	2 909	2 714
Coûts des programmes d'animation		3 931	10 557	10 690	9 176
Coûts de l'entretien de la propriété		10 557	10 690	10 690	9 176
Total des dépenses de fonctionnement		10 557	10 690	10 690	9 176
Dépenses en capital		--	919	881	1 448
Secteur Alexandra		--	152		
Secteur King Edward		919	881		
Secteur Bonsecours		500	609		
Améliorations générales du site		--	720		
Secteur Est		--	90		
Autres dépenses en capital		200	239		
Total des dépenses en capital		1 619	2 300	18 989	
Total des dépenses brutes		12 176	12 990	28 165	
Moins : Recettes de la Société		8 697	7 790	5 328	
Autres fonds disponibles		479	--	479	
Déficit de l'année précédente		--	--	(227)	
Total des besoins budgétaires		3 000	5 200	23 543	

Nota : En 1994-1995, les coûts en personnel sont affectés à chacun des items des dépenses de fonctionnement.

Tableau 3 : Structure des activités



D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

La décision de politique en attente sur l'avenir du Vieux-Port de Montréal et l'approbation en attente du Plan d'entreprise de la Queens Quay West Land Corporation influenceront l'exécution du Programme et les ressources qui y seront affectées pour 1994-1995.

2. Initiatives

Tant que des décisions ne seront pas prises sur l'avenir du Vieux-Port de Montréal n'a été alloué qu'un financement intérimaire.

E. Efficacité du Programme

Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. Les diverses demandes de paiement sont examinées pour vérifier si elles sont conformes aux plans d'exploitation approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations respectives en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Des détails sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des Plans financiers des deux sociétés qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des sociétés d'État aura deux activités en 1994-1995 – la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. et la Queens Quay West Land Corporation. Ces deux sociétés figurent à l'annexe III, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques. La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes et elle constitue une filiale à part entière de la société immobilière du Canada Limitée. La Queens Quay West Land Corporation est une société d'État mère du gouvernement fédéral depuis 1978.

2. Mandat

Le mandat de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. consiste à planifier et à favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal, ainsi que de l'administration, de la gestion et de l'entretien de la propriété de la couronne au site du Vieux-Port de Montréal, laquelle est à la charge du ministre des Travaux publics et Services Gouvernementaux Canada. La Queens Quay West Land Corporation est responsable pour la gestion du site Harbournfront à Toronto et pour la mise en oeuvre du plan visant l'aliénation de certains biens de l'État du site.

3. Objectif du Programme

Le Programme a pour objectif d'autoriser et émettre des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions approuvées par le gouverneur en conseil.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des sociétés d'État regroupe deux activités, comme l'illustre le tableau 3.

Structure organisationnelle : En fonction des paramètres établis par le ministre, le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements aux sociétés d'État. Sous la direction du sous-ministre adjoint des Services ministériels, la Direction des sociétés d'État se charge d'assurer le respect des directives (formulées par le ministre ou par les organismes centraux) relativement au versement de paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Tableau 2 : Résultats financiers de 1992-1993

(en milliers de dollars)			
1992-1993			
	Budget principal	Réel	
Budgétaire			
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	20 691	23 543	
Non-Budgétaire			
Prêts à la Harbournfront Corporation	--	10 400	
Total du Programme	20 691	33 943	13 252

Explication de la différence : Les besoins financiers réels budgétaires ont été supérieurs d'environ 2,9 millions de dollars ou 13,8 % au montant prévu dans le Budget principal. Les besoins non-budgétaires sont supérieurs de 10,4 millions de dollars aux dépenses prévues dans le Budget principal. Ces écarts sont principalement attribuables aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Budgétaire

- La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
- hausse pour couvrir des travaux d'aménagement sur le territoire initialement à être complétés dans l'année financière antérieure.

Non-Budgétaire

- Prêts à la Harbournfront Corporation :
- prêts pour couvrir le paiement d'une subvention d'exploitation au Harbournfront Centre et pour prévoir aux besoins de dépenses en capital pour la Société réorganisée.

10,4

Explications des prévisions de 1993-1994 : Les prévisions de 1993-1994 (établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1993) sont de 20,7 millions de dollars supérieures au budget des dépenses de 1993-1994 de 5,2 millions de dollars (voir les Autorisations de dépenser, page 5-4). La différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

20,7

B. Rendement récent
1. Points saillants

En 1992-1993, le programme des sociétés d'Etat a accompli les réalisations suivantes :

- Queens Quay West Land Corporation
- prêts consentis pour couvrir les dépenses d'immobilisations essentielles comprenant des améliorations aux infrastructures, des paiements à la Ville de Toronto pour des parcs, et des paiements au Harbournfront Centre en guise d'une subvention d'exploitation.
- La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
 - continuation de l'exploitation du cinéma IMAX et du programme des activités estivales;
 - prolongation du calendrier du programme des activités hivernales;
 - réparation et imperméabilisation des hangars sur les jetées;
 - réparation des passages pour piétons et des rampes en ciment; et
 - terminaison des travaux dans les Secteurs Est et Ouest.
- Queens Quay West Land Corporation :
 - continuation de l'élaboration et de la négociation d'un plan visant l'aliénation de certains biens de l'Etat; et
 - paiement de 8,8 millions de dollars en tant que subvention pour les dépenses de fonctionnement de Harbournfront Centre.

A. Autorisations pour 1994-1995

1. Points saillants

Un financement intérimaire a été alloué par le Conseil du Trésor en 1994-1995 à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. dans l'attente d'une étude sur l'avenir du Vieux-Port de Montréal par le Cabinet. Par contre, il n'y a pas de prévision pour l'émission de fonds additionnels à la Queens Quay West Land Corporation dans l'attente d'une considération du Plan d'entreprise de la société par le Conseil du Trésor.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)				
Détails à la page	Budget des dépenses 1994-1995	Prévu 1993-1994	Différence	
Budgétaire				
	3 000	5 200	(2 200)	5-10
Non-Budgétaire				
	--	20 700	(20 700)	5-12
Total du Programme				
	3 000	25 900	(22 900)	

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1994-1995 sont inférieurs de 22,9 millions de dollars, ou 88,4 %, aux dépenses prévues pour 1993-1994. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
- autorité réduite pour dépenses en capital et recettes additionnelles anticipées. (2,2)

- Queens Quay West Land Corporation (antérieurement la Harbortront Corporation) :
- la Société a atteint la majorité de ses engagements. D'autres fonds seront accordés seulement lorsque le Plan d'entreprise de la société sera approuvé. (20,7)

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1994-1995	5-4
B.	Emploi des autorisations en 1992-1993	5-4

Section I

Aperçu du Programme

A.	Autorisations pour 1994-1995	5-5
----	------------------------------	-----

1.	Points saillants	5-5
2.	Sommaire des besoins financiers	5-5

B.	Rendement récent	5-6
----	------------------	-----

1.	Points saillants	5-6
2.	Examen des résultats financiers	5-7

C.	Données de base	5-8
----	-----------------	-----

1.	Introduction	5-8
2.	Mandat	5-8
3.	Objectif du Programme	5-8
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	5-8

D.	Perspective de planification	5-9
----	------------------------------	-----

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	5-9
2.	Initiatives	5-9

E.	Efficacité du Programme	5-9
----	-------------------------	-----

Section II

Analyse par activité

A.	Société du Vieux-Port de Montréal	5-10
B.	Queens Quay West Land Corporation	5-12

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	5-13
1.	Besoins financiers par article	5-13
2.	Dépenses en capital	5-13
3.	Recettes	5-14
4.	Coût estimatif net du Programme	5-14

6. Coût estimatif net du Programme

Tableau 53 : Coût net du Programme par activité

Le tableau 53 reflète le coût net de chaque activité du Programme des approvisionnements et des services pour 1994-1995 comparé aux prévisions de 1993-1994.

(en milliers de dollars)			
Total			
Budget des dépenses 1994-1995	Autres Coûts*	Coût net 1994-1995	Prévu 1993-1994
Services centraux et services communs	482 047	23 724	505 771
Soutien et administration du Programme	108 816	7 219	116 035
Organismes de service	12 722	--	12 722
spéciaux	603 585	30 943	634 528
			650 827

* D'autres coûts au montant de 30,9 millions de dollars représentant les services offerts gratuitement par d'autres ministères gouvernementaux se répartissent comme suit:

•	avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secréariat du Conseil du Trésor	27 824
•	partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Travail Canada; et	1 425
•	services légaux fournis par le ministère de la Justice Canada.	1 694
	Total	30 943

Tableau 50 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1993-1994

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1994	100 000
Prélèvement:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1994	1 724
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)	--
Moins: Solde au 31 mars 1995	1 724
Autorisation non utilisée au 31 mars 1995	98 276

Tableau 51 : Etat des opérations et besoins financiers

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses 1994-1995	Prévu 1993-1994
Recettes	2 000
Dépenses	2 000
(Excédent) Déficit pour l'année	2 000
Ressources requises (fournies)	--
Prêt à long terme — Avances (Remboursement)	--
Différences concernant le fonds de roulement	--
Besoins financiers (besoins de trésorerie nets)	--

Tableau 52 : Etat des opérations

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses 1994-1995	Prévu 1993-1994
Actif	
Comptes débiteurs	--
Prêts et avances	1 724
Passif	
Comptes créditeurs et charges à payer	--
Avoir du Canada	1 724
Avoir du Canada — constitué de:	
Autorisation provenant du Trésor	1 724
Excédent non réparti	--
	1 724

d) Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique

Tableau 48 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1994-1995

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1994	64 000
Prélèvement:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1994	(219)
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)	(930)
Moins: Solde au 31 mars 1995	(1 149)
Autorisation non utilisée au 31 mars 1995	65 149

Tableau 49 : Etat des opérations et besoins financiers

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses* 1994-1995	306 069
Budget principal 1993-1994	--
Recettes:	
Coûts des produits	182 300
Coûts de fonctionnement	109 666
Administration du Programme	6 348
Dépenses totales:	298 314
Excédent (Déficit) pour l'année	7 755
Ressources requises (fournies)	
(Excédent) Déficit pour l'année	(7 755)
Amortissement	(1 947)
Dépenses en immobilisations	8 974
Différences concernant le fonds de roulement	(202)
Besoins financiers	--
= (besoins de trésorerie nets)	(930)

* Fond établi le premier Avril 1994

Tableau 45 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1994-1995

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1994	30 000
Prélèvement:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1994	19 705
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)	750
Moins: Solde au 31 mars 1995	20 455
Autorisation non utilisée au 31 mars 1995	9 545

Tableau 46 : Etat des opérations et besoins financiers

(en milliers de dollars)	
Recettes:	65 543
Dépenses:	
Coûts de produits	22 570
Coûts de fonctionnement	42 473
Administration du Programme	500
Dépenses totales:	65 543
Excédent (Déficit) pour l'année	-
Ressources requises (fournies)	
(Excédent) Déficit pour l'année	-
Amortissement	(1 090)
Dépenses en immobilisations	931
Différences concernant le fonds de roulement	909
Besoins financiers	750
= (besoins de trésorerie nets)	16

Tableau 47 : Etat des opérations

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses	1994-1995
Prévu	1993-1994
Réel	1992-1993
Actif	
Comptes débiteurs	17 526
Stocks	--
Immobilisations et autres éléments d'actif	5 489
Passif	
Comptes créditeurs et charges à payer	13 672
Avoir du Canada	9 343
Avoir du Canada — constitué de:	
Autorisation provenant du Trésor	17 216
Excédent (Déficit) non réparé	(7 873)
	16 323
	14 815

(Renseignements supplémentaires) 4-91

b) Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada

Tableau 42 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1994-1995

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1994	100 000
Prélèvement:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1994	31 246
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)	--
Moins: Solde au 31 mars 1995	31 246
Autorisation non utilisée au 31 mars 1995	68 754

Tableau 43 : Etat des opérations et besoins

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses	1994-1995
Budget principal	1993-1994
Récettes:	
Dépenses:	
Coûts des produits	281 790
Coûts de fonctionnement	126 340
Administration du Programme	--
Dépenses totales:	408 130
Excédent (Déficit) pour l'année	4 337
Ressources requises (fournies)	
(Excédent) Déficit pour l'année	(4 337)
Amortissement	(4 000)
Dépenses en immobilisations	(1 067)
Obligations liées au contrat de location-acquisition	6 000
Indemnité de départ	342
Différences concernant le fonds de roulement	3 062
Besoins financiers	(5 000)
= (besoins de trésorerie nets)	--

Tableau 44 : Etat des opérations

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses	1994-1995
Prévu	1993-1994
Réel	1992-1993
Actif	
Comptes débiteurs	108 000
Stocks	5 000
Immobilisations et autres éléments d'actif	23 000
Passif	
Comptes créditeurs et charges à payer	90 152
Passif à long terme	4 449
Avoir du Canada	41 399
Avoir du Canada — constitué de:	
Autorisation provenant du Trésor	31 246
Excédent (Déficit) non réparti	10 153
	41 399
	31 700
	3 900
	89 400
	97 608
	3 073
	37 760
	138 441
	31 246
	6 514
	37 760

5. États financiers des fonds renouvelables
a) Fonds renouvelable des Services facultatifs

Tableau 39 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1994-1995

(en milliers de dollars)		
Autorisation, 1 ^{er} avril 1994		
Prélèvement:		
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1994	45 798	
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)	1 855	
Moins: Solde au 31 mars 1995	47 653	
Autorisation non utilisée au 31 mars 1995	52 347	

Tableau 40 : État des opérations et besoins financiers

(en milliers de dollars)		
Gestion des transports	CDBC	AAS
Budget des dépenses principal 1993-1994	Budget des dépenses 1994-1995	Budget des dépenses principal 1993-1994
Recettes:	40 100	10 947
100 388		151 435
Dépenses:		
Coûts des produits	40 100	80 752
121 570	--	120 852
Coûts de fonctionnement		
Administration du Programme	1 779	4 122
8 281		5 901
Dépenses totales:	40 100	11 512
166 580	11 512	101 678
Excédent (Déficit) pour l'année:	--	(565)
(2 286)	(1 290)	(1 855)
Ressources requises (fournies)	565	1 290
2 286	1 855	1 855
Amortissement	(156)	(248)
(462)	528	774
Dépenses en immobilisations	246	528
1 093		
Différences concernant le fonds de roulement	(90)	(280)
(631)		(370)
Besoins financiers = (besoins de trésorerie nets)	565	1 290
2 286	1 855	1 855

Tableau 41 : État des opérations

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses 1994-1995	Prévu 1993-1994	Réel 1992-1993
Actif		
Comptes débiteurs	32 532	30 932
25 685		
Stocks	17 455	13 385
14 685		
Immobilisations et autres éléments d'actif	2 848	2 515
9 454		
Passif		
Comptes créditeurs et charges à payer	11 526	10 913
39 169		
Avoir du Canada	41 309	35 919
10 655		
Avoir du Canada — constitué de:		
Autorisation provenant du Trésor	51 629	45 798
13 239		
Excédent (Déficit) non réparti	(10 320)	(9 879)
(2 584)		
	41 309	35 919
10 655		

(Renseignements supplémentaires) 4-89

3. Dépenses en capital

Tableau 37 : Besoins en capital répartis par autorisation de financement

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses*	Prévu	Réel	
1994-1995	1993-1994	1992-1993	
Fonds renouvelables	17 021	13 095	11 666
Dépenses du Programme (Crédit)	28 632	20 206	25 112
	45 653	33 301	36 778

* Fonds renouvelables — comprennent seulement des dépenses en capital mineur utilisé dans le budget opérationnel.

Les besoins en immobilisations satisfaits au moyen du fonds renouvelable des approvi- sionnements sont inscrits au titre des immobilisations. L'amortissement annuel de ces dernières est calculé suivant la méthode de l'amortissement linéaire en fonction d'une durée utile du matériel de 5 à 10 ans.

Les besoins en immobilisations satisfaits au moyen de crédits sont consignés et considérés comme des dépenses occasionnées au cours de l'année.

4. Paiements de transfert

Tableau 38 : Détails des subventions et des contributions

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1994-1995	1993-1994	1992-1993	
Contributions			
Contributions à des organismes, à des associations et à des particuliers relativement à des projets visant à renseigner le grand public et à le sensibiliser à la science et à la technologie	--	2 244 600	2 494 000
Total	--	2 244 600	2 494 000

Nota : Le Programme Sciences et culture Canada a été transféré à Industrie Canada.

Tableau 36 : Détails des besoins en personnel

Équivalent en temps plein		Provision pour le	
Budget des dépenses	Prévu	Réel	Échelle des traitements annuel moyen en traitement
1994-1995	1993-1994	1992-1993	1994-1995
Gestion	235	235	184
Scientifique et professionnel	61	62	18
Administration et service extérieur	6 356	6 327	4 199
Technique	97	97	55
Soutien administratif	3 764	3 675	2 797
Exploitation	218	213	203
GCC	1 544	1 555	1 512
Total	12 274	12 164	8 968

(1) Données réelles 1992-1993 reflètent l'ancien Programme des Approvisionnementnements et Services

Nota:

La colonne "échelle des traitements actuelle" indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1993. La colonne "traitement moyen" indique les coûts salariaux de base estimatifs y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles et les promotions. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Tableau 35 : Détails des besoins financiers par article

(en millions de dollars)									
Personnel:									
Total:		430 329	419 507	321 818	174 245	145 404	120 174	604 574	564 911
Autres frais en personnel		4 491	4 161	4 507	567	953	528	5 058	5 114
d'avantages sociaux des employés		45 757	41 952	44 527	20 046	19 768	18 013	65 803	61 720
Contributions aux régimes		380 081	373 394	272 784	153 632	124 683	101 633	533 713	498 077
Traitements et salaires									
Budget des dépenses		Pérvu (14)	Réel (14)	Pérvu (14)	Réel (14)	Pérvu (14)	Réel (14)	Budget des dépenses	Pérvu (14)
		1994-1993	1994-1993	1994-1993	1994-1993	1994-1993	1994-1993	1994-1993	1994-1993
Crédites et Postes législatifs ¹									
Fonds renouvelables ²									
Crédites, postes législatifs et fonds renouvelables									
Biens et Services :									
Transports et communications		74 580	81 922	69 395	194 199	178 122	12 478	268 779	260 044
Information		5 766	5 495	5 615	2 237	2 079	1 396	8 003	7 574
Services professionnels et spéciaux		214 867	139 809	168 495	69 278	63 378	52 748	284 145	203 187
Locations		2 856	17 684	16 125	25 950	13 505	14 052	28 806	31 189
Achat de services de réparation et d'entretien		2 818	9 593	9 564	11 367	6 870	3 556	14 185	16 463
Services publics, fournitures et matériaux		9 826	15 469	16 583	362 141	307 252	370 809	371 967	322 721
Autres subventions et paiements		45 704	41 978	36 654	80 751	73 406	74 315	126 455	115 384
Total:		786 746	731 457	644 249	920 168	790 016	649 528	1 706 914	1 521 473
Dépenses en capital secondaires ⁽¹⁵⁾		28 632	20 206	25 112	17 021	13 095	11 666	45 653	33 301
Paiements de transfert		2 245	(3 839)	665 522	937 189	803 111	661 194	1 752 567	1 557 019
Moins recettes à valeur sur :		213 468	135 121	99 807	213 468	135 121	99 807	213 468	135 121
- crédit législatif									
- trésor									
Fonds renouvelables		935 514	771 071	652 542	935 514	771 071	652 542	935 514	771 071
- Recettes totales		213 468	135 121	99 807	935 514	771 071	652 542	1 148 982	906 192
Dépenses nettes imputées à l'autorisation		601 910	618 787	565 715	1 675	32 040	8 652	603 585	650 827
Comprend les crédits 20, 25 et les crédits législatifs.									
Comprend le Fonds renouvelable des services facultatifs, le Groupe Communication Canada, Conseil et Vérification Canada, le Fonds de renouvelable des services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique et le Fonds de renouvelable de la production de défense.									
Les prévisions réelles reflètent le nouveau Programme									
Les données réelles reflètent l'ancien Programme des approvisionnements et services									
Le facteur "dépenses en capital secondaires" correspond au montant qui reste après que le montant des dépenses en capital a été déduit. D'après les principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, ces ressources sont censées être interchangeables avec les dépenses touchant le personnel et celles qui concernent les biens et services. Les dépenses en capital du FPSGC ne contiennent que des dépenses en capital secondaires.									

- le bureau de ventes répondra aux demandes d'achat de publication dans les 24 heures et les remplira le cas échéant dans les 48 heures; et
- la valeur des créances impayées après plus de 60 jours devra rester inférieure à 15 % des recettes de l'ONGC.

Restructuration financière. L'ONGC explore la possibilité de demander l'autorisation d'opérer sous le Fonds renouvelable des Services facultatifs au cours de l'année financière de 1994-1995.

Coordonner l'assurance de la qualité pour le gouvernement du Canada et offrir, contre recouvrement des coûts, des services d'élaboration des normes et de gestion de la qualité aux secteurs public et privé.

Description

L'Office des services généraux du Canada (ONGC) élabore des normes consensuelles nationales et des programmes de services destinés à l'administration fédérale et aux consommateurs. L'Office offre un éventail de services de gestion de la qualité, y compris les programmes de certification et des certifications grâce auxquels les entrepreneurs peuvent déterminer les normes auxquelles ils doivent se conformer. L'Office fournit également des services d'inscription pour les normes de gestion de la qualité de la série ISO 9000, activité qui a largement contribué à améliorer la compétitivité de l'industrie au Canada.

Sommaire des ressources

Tableau 34 : Justification des ressources de la sous-activité

Office des normes généralistes du Canada		Office des normes généralistes du Canada	
Dépenses	Recettes	Net	ETP
4 925	2 580	2 345	57
1994-1995			
Prévu 1993-1994			
Dépenses	Recettes	Net	ETP
2 757	4 794	2 037	57

Données sur le rendement et justification des ressources

L'Office continue d'offrir une large gamme de services de normalisation et de gestion de la qualité aux clients des secteurs public et privé tout en développant de nouveaux services et de nouvelles normes pour améliorer la compétitivité de l'industrie canadienne. L'ONQ a signé des protocoles d'entente avec plusieurs organismes internationaux de normalisation. À titre d'organisme de service spécial, l'ONQ a entrepris plusieurs initiatives prévues dans son plan d'activités pour 1994-1995 et son plan stratégique pour la période de 1994-1995 à 1999-2000.

Le rendement de l'Office est évalué en fonction des critères suivants :

- l'amélioration du processus d'élaboration des normes; au moins 25 nouvelles normes seront préparées et 150 normes seront mises à jour;
- la Division des systèmes de qualité effectuera au moins 15 inscriptions par trimestre pour les normes de qualité de la série ISO 9000, soit en tout, 60 nouvelles inscriptions en 1994-1995;

- La Division de la certification des produits élaborera au moins deux nouveaux programmes de listage et certifiera au moins 25 nouveaux produits en 1994-1995.

de vérification et la diminution de la demande à l'égard de certaines gammes de produits ont entraîné des pertes d'environ 4,8 millions de dollars. Par conséquent, CVC a mis en oeuvre un plan visant à trouver de nouveaux marchés, à restructurer ses opérations et à réduire le nombre de spécialistes dans certaines gammes de produits.

Contribution aux objectifs gouvernementaux : L'organisme continue de prendre les mesures nécessaires pour répondre rapidement aux nouvelles priorités gouvernementales. L'importance accordée dans l'ensemble du gouvernement à la réorganisation, aux restrictions financières et à la gestion des ressources humaines a conduit à l'établissement d'un certain nombre de pratiques de consultation portant spécialement sur la vérification organisationnelle, la gestion du changement, la compression des effectifs, l'aménagement des processus administratifs et la gestion des ressources humaines.

Pour répondre au désir du gouvernement d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la réalisation du programme, l'organisme a acquis une compétence dans l'utilisation de nouveaux modèles de gestion dans le secteur public et, en particulier, dans la mise sur pied et la gestion des organismes de service spéciaux et ce, tout en améliorant ses capacités de vérification interne dans divers domaines. Compte tenu des importants changements apportés à la gestion du secteur public à l'étranger, l'organisme continue d'offrir son expertise en la matière aux gouvernements étrangers et aux organisations internationales.

Au moyen de la sous-traitance, CVC s'efforce également de faciliter l'accès des entreprises du secteur privé aux marchés de l'administration fédérale et d'améliorer la qualité de la gestion du secteur public. L'organisme cherche des moyens de simplifier les procédures opérationnelles, financières et administratives, ainsi que celles qui touchent le personnel, afin d'accorder plus d'importance aux résultats qu'au processus. Il met l'accent sur la qualité et la rapidité de la prestation du service à la clientèle, et veille à maintenir un milieu de travail productif et satisfaisant pour le personnel.

Objectif

Contribuer à l'amélioration des opérations et de la gestion du secteur public en fournissant une gamme de services de conseils, de vérification et de services connexes et ce d'une façon axée sur les pratiques du secteur privé, tel qu'il est indiqué dans les plans d'activités annuels.

Description

Conseils et Vérification Canada (CVC) opère en vertu d'un fonds renouvelable et fournit à des organismes internationaux ainsi qu'à des organismes à but non lucratif et à d'autres organismes du secteur public, des services facultatifs et rémunérés à l'acte dans les domaines de la prestation de conseils, de la vérification et de services connexes. Les services complets de vérification de CVC touchent les domaines de la vérification de conformité et d'attestation ainsi que d'autres services connexes. Ces services répondent aux besoins de l'administration fédérale en ce qui concerne les contrats, la contribution, la conformité aux règlements et la vérification de la gestion de l'information. Les services de consultation sont assurés sur demande dans les domaines de l'environnement, des finances, des ressources humaines, de la gestion de l'information, de la gestion de projet, de l'examen et de l'évaluation ainsi que des organismes de service spécialisés; les services sont conçus pour satisfaire aux besoins de gestion des ministères qui sont soumis à une restructuration et une rationalisation rapides et qui ont des ressources réduites.

Sommaire des ressources

Tableau 33 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		1994-1995		Prévu		1993-1994	
		Dépenses		Recettes		Net		Dépenses	
		Net		Recettes		Net		Recettes	
		ÉTP		ÉTP		Net		ÉTP	
Conseils et Vérification		66 293		65 543		73 362		65 120	
Canada		440		450		8 242		8 242	

Données sur le rendement et justification des ressources

Satisfaction du client : L'organisme a effectué plusieurs sondages approfondis auprès de ses clients et des personnes concernées par ses services afin de déterminer ce que l'on considérait comme ses points forts et ses points faibles. Les plus récents résultats de sondage indiquent un pourcentage élevé de satisfaction chez les clients. Les usagers des services de l'organisme apprécient particulièrement la rapidité du service et la facilité d'accès à un personnel de très grande compétence dans les domaines des conseils et de la vérification. CVC continuera à recourir aux sondages pour vérifier la satisfaction à l'égard des services assurés et leur contribution à l'atteinte des objectifs gouvernementaux. L'organisme continuera d'appliquer les procédures de gestion et d'assurance de la qualité et d'améliorer sa stratégie de mise en marché.

Rendement financier : CVC a dû relever certains défis découlant de la fusion de deux organismes en une seule entité administrative. L'élaboration et la mise en oeuvre de nouveaux systèmes, l'imposition de restrictions budgétaires pour l'achat de services de consultation et

Objetif

Fournir des services de communications efficaces et efficaces axés sur les pratiques du secteur privé et ce afin de répondre aux besoins exprimés par les clients et d'atteindre les objectifs de rendement indiqués dans les plans d'activités.

Description

Le Groupe Communication Canada (GCC) opère en vertu d'un fonds renouvelable et fournit, contre une rémunération à l'acte, des services facultatifs qui comprennent notamment la planification des communications, les services de création, les expositions, l'affichage, les services cinématographiques et de vidéo, les services de photographie, d'imprimerie, d'édition et de publicité, ainsi qu'une vaste gamme de services de communication permettant de répondre aux besoins en communications de l'administration fédérale.

Certains services, peu nombreux, sont financés par voie de crédits; c'est le cas d'un service de renseignements publics et de la fourniture des publications du gouvernement aux bibliothèques. Parmi les services obligatoires dont le GCC continue d'assumer la responsabilité, nous retrouvons la publication de la Gazette du Canada et des lois, ainsi que la publicité et l'administration du droit d'auteur de la Couronne.

Sommaire des ressources

Tableau 32 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1994-1995			
Dépenses	Recettes	Net	ETP
Prévu			
1993-1994			
Dépenses	Recettes	Net	ETP
Groupe Communication Canada	422 094	412 467	9 627 1 544
			354 219
			348 121
			6 098
			1 555

Données sur le rendement et justification des ressources

Le 1^{er} avril 1993, le Groupe Communication Canada (GCC) devenait un "employeur distinct". Le président-directeur général a l'entière responsabilité en matière de gestion du personnel. Le GCC a également mis en oeuvre son propre plan de classification non sexiste comportant 17 niveaux. Il a ensuite négocié avec la Commission de la fonction publique en vue d'obtenir des pouvoirs accrus en matière de dotation et a signé une entente sur la délégation des pouvoirs de dotation et l'obligation de rendre compte.

Le rendement de l'organisme est évalué en fonction des ressources financières et humaines consacrées aux opérations, ainsi qu'en fonction des indicateurs de satisfaction de la clientèle indiqués dans le plan opérationnel annuel.

●	GCC — Dépenses d'opérations nettes	3,5
●	GVC — Dépenses d'opérations nettes	(7,5)
●	ONGC — Dépenses d'opérations nettes	0,3
	Baisse nette	(3,7)

Explication de l'écart : La baisse nette de 3,7 millions de dollars entre les prévisions de 1993-1994 et le Budget des dépenses de 1994-1995 est attribuable aux facteurs suivants :

Objetif

Fournir des services efficaces et efficaces axés sur les pratiques du secteur privé et ce afin de satisfaire aux besoins des clients.

Description

Cette activité comprend les différents organismes de service spéciaux (OSS) de TPSCG qui offrent, contre une rémunération à l'acte, une vaste gamme de services facultatifs aux ministères et organismes qui en font la demande. Les OSS offrent également certains services obligatoires, tandis que d'autres services sont financés par crédits. Parmi les OSS, nous retrouvons notamment le Groupe Communication Canada, l'Office des normes générales du Canada et Conseils et Vérification Canada. Les services offerts par ces organismes comprennent, entre autres, des services d'imprimerie, d'édition ainsi qu'une vaste gamme de services de communications, l'élaboration de normes applicables à la gestion de la qualité et des listes d'homologation et de certification des produits, ainsi que des services de consultation, de vérification et des services connexes.

Sommaire des ressources

Tableau 31 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)									
Budget des dépenses					Prévu				
1994-1995					1993-1994				
Dépenses		Recettes		ETP	Dépenses		Recettes		ETP
Organismes de service spéciaux									
Groupe Communication Canada ¹									
422 094	412 467	9 627	1 544	354 219	348 121	6 098	1 555		
Conseils et Vérification Canada									
66 293	65 543	750	450	73 362	65 120	8 242	440		
Office des normes générales du Canada ²									
4 925	2 580	2 345	57	4 794	2 757	2 037	57		
493 312	480 590	12 722	2 051	432 375	415 998	16 377	2 052		
Total									
Les données du GGC incluent 9,6 millions de dollars pour les mesures de soutien de l'approvisionnement financières par un Crédit annuel.									
L'ONCG est financé par un Crédit annuel.									

¹ Les données du GGC incluent 9,6 millions de dollars pour les mesures de soutien de l'approvisionnement financées par un Crédit annuel.

² L'ONCG est financé par un Crédit annuel.

- a préparé 15 cahiers d'information et 220 rapports sur des questions de l'heure à l'intention des ministres pour leurs interventions éventuelles en Chambre, et 4 cahiers d'information pour les cadres supérieurs qui devaient se présenter devant des comités parlementaires;
- a assuré des fonctions de soutien et de liaison parlementaires, y compris le traitement de 70 demandes de renseignements provenant de membres du Parlement;
- a fourni des conseils et du soutien en matière de communications pour les initiatives et les projets importants du ministre; et
- a fourni divers produits de communication pour aider à créer un milieu de travail plus productif et à améliorer la coordination régionale.

Les données sur le rendement et les réalisations de la Direction Générale de la Vérification et de l'évaluation, ainsi que ceux des bureaux régionaux sont présentés ailleurs dans ce Plan de dépenses (voir pages 1-13, 2-22, 3-37, 4-33). Ceux de la Direction générale des communications sont présentés ci-après :

La Direction générale des communications fournit en temps opportun des conseils et des produits stratégiques et de haute qualité en matière de communication au ministre, au sous-ministre, aux cadres supérieurs et aux autres clients de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En outre, elle fournit des services et du soutien à ses clients dans quatre secteurs : Affaires publiques et parlementaires, Communications ministérielles et stratégiques, Communications professionnelles et Services de création.

À la suite de la réorganisation du gouvernement le 25 juin dernier, la Direction générale des communications et des relations extérieures d'Approvisionnement et Services Canada et la Direction des communications ministérielles de Travaux publics Canada ont été regroupées pour former la Direction générale des communications du nouveau ministère Travaux publics et Services gouvernementaux.

Le rendement de la Direction générale est évalué selon les critères suivants :

- le degré de satisfaction des clients à l'égard des services fournis;
- le pourcentage des activités (demandes, demandes de renseignements, projets, etc.) assurées selon l'échéancier prévu; et
- la rapidité avec laquelle les recommandations, les produits et les analyses sont fournis aux clients.

Réalisations

En 1992-1993, la Direction générale des communications :

- a fourni au ministre des Approvisionnements et Services et au ministre des Travaux publics, ainsi qu'aux sous-ministres et aux ministères respectifs, des services de rédaction, de révision et de publication, notamment 53 discours et des bulletins mensuels nationaux d'information destinés aux employés pour les deux anciens ministères;

- a publié un bulletin bi-hebdomadaire intitulé les Affaires du Fédéral pour informer les médias, les entreprises et le public général des occasions et des attributions de marchés ainsi qu'une publication semestrielle intitulée Le Fournisseur, informant les entreprises des nouvelles récentes concernant l'ancien ministère des Approvisionnements et Services;

- a réalisé 607 projets multimédias, dont la maquette et la conception de brochures, le montage de présentations audiovisuelles et la gestion de campagnes publicitaires pour les deux ministères;

- a assuré la gestion des relations avec les médias ainsi que la surveillance et l'analyse des médias, traité quelque 365 demandes d'information et rédigé 577 communiqués de presse pour les clients;

3. Sous-activité de la gestion intégrée et régionale

Objetif

Fournir le soutien nécessaire à la gestion interne pour assurer les services communs et centraux et les fonctions d'administration et de soutien du programme dans les régions ainsi que le soutien intégré nécessaire au ministre, au sous-ministre et à la haute direction à l'administration centrale.

Description

Cette sous-activité comprend les services de soutien intégré et de gestion fournis pour appuyer indirectement les fonctions exécutées dans les régions et à l'administration centrale, y compris les finances, l'information, l'administration, la sécurité, les ressources humaines, les communications ministérielles, le marketing et la planification. Elle comprend également les relations avec les clients, l'administration des marchés, la gestion intégrée et régionale peuvent être assurés à services juridiques. Les services de gestion intégrée et régionale peuvent être assurés à d'autres ministères et organismes fédéraux contre recouvrement des coûts.

Cette sous-activité comprend ce qui suit :

- les conseils donnés à la haute direction au niveau du ministre et du sous-ministre, les services juridiques et autres fonctions de soutien intégré, y compris la vérification et l'évaluation et les communications à l'administration centrale; et
- les conseils donnés à la direction régionale, le soutien du Programme et les fonctions administratives, y compris les services intégrés, les ressources humaines, les communications, etc., au niveau régional.

Sommaire des ressources

Tableau 30 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses					
1994-1995					
1993-1994					
Prévu					
Gestion régionale et ministérielle					
Dépenses Recettes					
Net					
Dépenses Recettes					
Net					
1 730	43 888	18 497	62 385	2 047	1 730

Au cours de 1994-1995, le principal changement apporté aux dépenses et recettes brutes sera le recouvrement de 8 millions de dollars payés pour assurer le soutien direct du Programme des services, i.e. pour les activités des Services d'architecture et de génie et des Services de l'immobilier.

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement est évalué selon l'efficacité de la gestion intégrée traduite par la pertinence, le succès et la rentabilité des programmes ainsi que la capacité de chaque région à fournir les services à ses clients.

ce faire, il a fallu mettre en application un vaste programme de réaménagement des effectifs, mettre en oeuvre une stratégie de formation et de perfectionnement, poursuivre les efforts de reconstruction des processus de gestion des ressources humaines et fournir le soutien requis en matière de ressources humaines, en raison des grands projets entrepris dans l'ancien ministère.

Au cours de l'exercice 1992-1993, la Direction générale des ressources humaines a entre autres :

- publié un document intitulé "Bilan social", ce document fait le point sur la "santé" de l'organisation. Il renferme des rapports et des données sur le réaménagement des effectifs, le groupe de la direction, les progrès des initiatives d'équité en matière d'emploi, les employés ayant un statut de bénéficiaire de priorité et les différents types de griefs;

- publié un énoncé de la Vision pour la Direction générale des ressources humaines, énoncé dans lequel on fait ressortir l'importance du rôle de tout le personnel des ressources humaines sur le plan de la prestation des services;

- mis en application du principe de "service global" dans le milieu de la gestion; ce principe a été appliqué à la plupart des disciplines, y compris la rédaction des descriptions de fonctions;

- adopté une approche selon laquelle les spécialistes de la classification obtiennent les données dont ils ont besoin des gestionnaires responsables, et élaboré des descriptions de fonctions;

- mis à l'essai un centre d'information sur les carrières ayant pour but de fournir des conseils professionnels variés et de l'aide aux employés de tous les niveaux. Le centre dispose de documents de référence, de différents outils de travail et de programmes interactifs; et

- élaboré une nouvelle stratégie d'équité en matière d'emploi (intitulée "Tout le monde y gagne") définissant les objectifs à long terme qu'il est possible d'atteindre en attirant, en encourageant et en soutenant les employés des groupes cibles. Ce Programme est considéré comme un modèle par d'autres ministères.

2. Sous-activité des Ressources humaines

Objectif

Contribuer à la gestion juste, équitable et transparente des ressources humaines afin que les objectifs globaux du ministère en matière d'efficacité et d'efficacité soient atteints.

Description

Cette sous-activité fournit aux gestionnaires et aux employés des services internes de gestion des ressources humaines. L'orientation globale du ministère en matière de ressources humaines est définie dans le Cadre de gestion des ressources humaines. Ce cadre porte, entre autres, sur la politique ministérielle en matière de ressources humaines, la prestation des services, le soutien de l'information et l'imputabilité et il est intégré aux pratiques de gestion du ministère. La Direction générale des ressources humaines offre des programmes ayant pour but de motiver les employés et de les aider à s'épanouir et elle propose des orientations stratégiques afin de répondre aux besoins futurs du ministère.

Sommaire des ressources

Tableau 29 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		1994-1995		Prévu		1993-1994	
Ressources humaines	ETP	Dépenses		Recettes		Net		Dépenses	
		Recettes		Net		ETP		Recettes	
24 705	446	9 475	15 230	446	20 106	--	20 106	482	ETP

Données sur le rendement et justification des ressources

- Pour évaluer le rendement de cette sous-activité, on effectue des vérifications et des évaluations cycliques, ainsi que des études spéciales, et on se fonde sur les critères suivants : la prestation de services de dotation en personnel, de classification, de relations de travail et de planification des ressources humaines et la fourniture d'autres services aux clients de TPSCGC relativement à la santé et à la sécurité des employés et aux langues officielles, conformément aux niveaux de service négociés avec les clients, et le taux de placement des employés de TPSCGC visés par le réaménagement des effectifs.

Réalisations

La plus grande réalisation de la Direction générale des Ressources humaines, en 1993-1994, a été la rationalisation des services administratifs et le regroupement des services opérationnels menant à la création de TPSCGC. Des plans de transition ont été élaborés et mis en oeuvre pour les ressources humaines de quatre organisations distinctes visées par la restructuration ministérielle.

Parallèlement à la restructuration de 1993-1994, on a mis en oeuvre la stratégie des ressources humaines d'Approvisionnements et Services Canada élaborée en 1992-1993. Pour ce faire, il a fallu mettre en application un vaste programme de réaménagement des effectifs.

d'urgence et élaboré et mis en oeuvre un cadre et un programme de marketing portant sur la satisfaction des besoins du client;

traité en moyenne 170 dossiers par mois à la Sous-section de la correspondance ministérielle, ce qui a donné lieu à 4 500 lettres, notes d'information et autres documents devant être signés par le ministre et le sous-ministre;

rempli 1 863 formulaires de demande adressées au Bureau d'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels. Une évaluation de l'administration de la Loi sur l'accès à l'information a été effectuée au cours du troisième et du quatrième trimestre de l'année. La Commission de révision des marchés publics, qui a été intégrée à la Section de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, a traité 38 plaintes;

traité 60 demandes de résiliation de contrat et demandes de paiement supplémentaire par l'intermédiaire du Conseil de règlement des différends contractuels. Les montants réclamés par les entrepreneurs ont été évalués à 7,5 millions de dollars et les règlements offerts, à 2,8 millions de dollars, soit une économie globale de 4,7 millions de dollars;

convoqué dix conseils consultatifs afin qu'ils régissent les différends contractuels résultant des marchés de services de consultation et des contrats de construction. Les montants réclamés par les entrepreneurs ont été évalués à 37,6 millions de dollars et les règlements offerts, à 5,8 millions de dollars, soit une économie globale de 31,8 millions de dollars. Compte tenu de la décision du gouvernement de régler un plus grand nombre de litiges sans avoir recours aux tribunaux, le Conseil a décidé de poursuivre et même d'accroître ses services;

traité, par l'intermédiaire de la Direction de la sécurité industrielle et ministérielle, 6360 demandes d'autorisation de sécurité préalable à une visite, autorisé 63 600 personnes à avoir accès à des renseignements classifiés ou des renseignements de nature délicate ou à des secteurs à accès contrôlé, au Canada et à l'étranger et produit 31 500 autorisations de sécurité ou documents de vérification de la fiabilité. La Direction a aussi traité et transmis 3 720 documents classifiés aux gouvernements avec lesquels le Canada a conclu des accords bilatéraux ou internationaux concernant la sécurité et elle a effectué 300 enquêtes relativement à des allégations d'actes criminels, de méfaits, d'alertes à la bombe et de harcèlement à l'endroit de la personne; et

par l'entremise de la Section de la sécurité internationale de la Direction de la sécurité industrielle et ministérielle, en 1993-1994, certains problèmes de sécurité qui empêchaient des entreprises canadiennes de soumissionner des marchés internationaux; la résolution de tels problèmes a permis aux industries canadiennes de soumissionner des marchés étrangers d'une valeur approximative de 450 millions de dollars. La Direction a aussi élaboré et mis en oeuvre un système automatisé de contrôle du matériel COMSEC ministériel et industriel.

Réalisations

Au cours de 1992-1993, cette sous-activité a :

- terminé les travaux d'optimisation du Système de gestion financière; ces travaux visaient à améliorer le rendement global du système, à réduire les frais d'exploitation et à accroître l'accessibilité des utilisateurs à ce système;
- élaboré un modèle financier dans le cadre des travaux visant à revoir le Processus la planification financière, afin de fournir un cadre de planification solide, de faciliter la prise de décision et de donner une perspective stratégique aux activités de planification et de gestion. Le modèle financier a été élaboré en 1992-1993 et il a été modifié en 1993-1994 en fonction des résultats de l'examen opérationnel. On s'est servi de ce modèle pour fixer les objectifs financiers dans le but de réduire et, éventuellement, d'éliminer le déficit du Programme des services;

- mis en oeuvre les systèmes administratifs, y compris le Système de codage par codes à barres, afin que le répertoire d'immobilisations soit plus précis et à jour; permis aux usagers ministériels d'avoir accès au Programme de formulaires électroniques et mis en oeuvre un système d'accès et de recherche électroniques pour les manuels et directives du ministère. Parmi les autres applications en cours de développement, mentionnons un processus entièrement automatisé de gestion des dossiers et de l'information. On s'attend à ce que ces applications soient accessibles à l'échelle du ministère;
- entrepris certaines initiatives relatives aux systèmes, dont l'analyse et la définition des besoins en ce qui a trait au système de règlement des factures par voie électronique, l'installation des systèmes d'autorisation électronique des paiements dans les magasins d'approvisionnement en articles stockés de Place du Portage, de Place Laurier et de Kingston, et la mise sur pied d'un projet pilote portant sur le Système interactif sur les déplacements;

- créé un "centre d'expertise" pour la restructuration des processus opérationnels; à cette fin, elle s'est fondée sur les meilleures pratiques en cours et a utilisé des méthodes et des outils de pointe;

- fourni des directives et effectué des analyses statistiques et économiques des marchés du secteur public dans le but de soutenir les négociations de l'ALENA et du GATT et les discussions commerciales internes;

- créé le Comité responsable de la stratégie d'achat, chargé de relier les politiques gouvernementales sur le développement industriel et régional et d'autres objectifs nationaux au nouveau plan d'acquisition à court terme (PACT). Le Comité d'examen des acquisitions (CEA) examinera de plus près les initiatives d'achat entreprises dans le cadre du PACT. En 1992-1993, le CEA a examiné 172 achats évalués à 3,3 milliards de dollars;

- fourni des services de coordination des analyses stratégiques de la planification et des politiques ainsi que des conseils sur les initiatives gouvernementales et des interministérielles et sur les questions ministérielles, dont le renouvellement de l'infrastructure nationale, l'environnement, les exigences législatives, la collaboration fédérale-provinciale et le programme stratégique du ministère, effectué des préparatifs

- efficacité de la gestion ministérielle (on détermine si les services offerts à TPSCG par le Programme des approvisionnement et des services sont, dans l'ensemble, pertinents, efficaces et rentables);
- capacité de fournir au ministre, au sous-ministre et aux hauts fonctionnaires, au moment opportun, un soutien et des conseils appropriés sur les questions ministérielles;
- administration en temps opportun de biens et de services rentables permettant de soutenir les programmes ministériels;
- fourniture de services centraux et de services communs efficaces dans chaque région;
- bien-être des employés du ministère en ce qui a trait à leur milieu de travail;
- production d'états financiers sans réserve;
- fourniture de services financiers adaptés aux besoins; et
- planification et gestion des fonds ministériels.

Données sur le rendement et justification des ressources

Budget des dépenses 1994-1995				Services ministériels			
En milliers de dollars							
Net				Net			
ETP				ETP			
Prévu							
1993-1994							
Dépenses				Dépenses			
Recettes				Recettes			
Net				Net			
ETP				ETP			
990				969			
64 698				89 291			
24 593				24 593			
87 716				29 054			
58 662				58 662			
969				969			

Tableau 28 : Justification des ressources de la sous-activité

Sommaire des ressources

La sous-activité des Services ministériels consiste à fournir au ministre des services internes et des directives concernant entre autres la fonction de contrôle et la gestion financière, en partie, selon le principe du recouvrement des coûts. La sous-activité des Services ministériels consiste également à fournir des services administratifs liés aux logements, aux immobilisations et à la gestion du matériel. Elle gère les activités de publicité et de recherche sur l'opinion publique, de même que les services spéciaux de sécurité. Enfin, elle s'occupe de la politique et de la planification stratégiques et des questions qui relèvent de la secrétaire générale.

Description

Fournir une vaste gamme de services internes afin de soutenir l'infrastructure de TPSCG.

Objectif

1. Sous-activité des Services ministériels

●	Prime relié au budget de fonctionnement	(0,9)
●	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	(1,4)
●	Autres	3,3
	Baisse nette	(19,9)

- Compression budgétaire du 26 avril 1993 (6,9)
- Restructuration/réorganisation du 25 juin 1993 (8,5)
- Compression du budget de fonctionnement du 23 décembre 1993 (4,1)
- Recouvrement en soutien du Programme des services (8,0)
- Réallocation des ressources 6,6

Soutien et administration du Programme		Services ministériels		Ressources humaines		Gestion régionale et ministérielle		Total	
Prévu	Net	Prévu	Net	Prévu	Net	Prévu	Net	Prévu	Net
1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994
230 437	121 621	108 816	3 462	171 782	43 090	128 692	3 202	230 437	121 621
118 016	83 092	34 924	2 047	62 385	18 497	43 888	1 730	118 016	83 092
24 705	9 475	15 230	446	20 106	--	20 106	482	24 705	9 475
87 716	29 054	58 662	969	89 291	24 593	64 698	990	87 716	29 054

Explication de l'écart : Le Budget des dépenses de 1994-1995 est inférieur de 19,9 millions de dollars aux prévisions de 1993-1994. L'écart est attribuable aux facteurs suivants :

Soutien et administration du Programme		Services ministériels		Ressources humaines		Gestion régionale et ministérielle		Total	
Prévu	Net	Prévu	Net	Prévu	Net	Prévu	Net	Prévu	Net
1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994
230 437	121 621	108 816	3 462	171 782	43 090	128 692	3 202	230 437	121 621
118 016	83 092	34 924	2 047	62 385	18 497	43 888	1 730	118 016	83 092
24 705	9 475	15 230	446	20 106	--	20 106	482	24 705	9 475
87 716	29 054	58 662	969	89 291	24 593	64 698	990	87 716	29 054

Tableau 27 : Justification des ressources de la sous-activité

Sommaire des ressources

Cette activité comprend les sous-activités suivantes : Services ministériels, Ressources humaines et Gestion régionale et ministérielle. Elle consiste à offrir des services dans les domaines des finances, des ressources humaines, du logement, des immobilisations, de la gestion du matériel, de la sécurité et des politiques et de la planification ministérielles et elle englobe les fonctions de la Secrétaire générale et le soutien de la gestion dans les régions.

Objectif Fournir à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada une vaste gamme de services, dont des services de soutien à la gestion.

Description

Le Système ministériel de gestion du personnel (SMGP) : On continuera de soutenir le Système comme un produit temporaire pour les ministères clients. Toutefois, on s'attend à ce que la plupart des ressources soient consacrées au soutien des systèmes intégrés de gestion des ressources humaines sanctionnés par la communauté du personnel. Les détails exacts n'ont pas encore été négociés avec le Conseil du Trésor, mais on veillera tout spécialement à soutenir les ministères qui adopteront l'un ou l'autre des systèmes sanctionnés.

Le Système ministériel financier commun (SMFC) : Ce système fait partie de la Stratégie d'information financière et est à l'étape de la construction. Un projet pilote est prévu pour le printemps de 1994. Un module d'accès et de création de rapports a été mis en œuvre, à titre expérimental, au mois d'avril 1993 et sera maintenu jusqu'à ce qu'il soit fusionné au système pilote global, en 1994.

Objectif

Fournir, contre rémunération, des services centraux à d'autres ministères et organismes fédéraux.

Description

Cette sous-activité consiste à fournir à d'autres ministères et organismes une vaste gamme de services généraux destinés à soutenir les initiatives gouvernementales. Ces services sont offerts contre rémunération. Parmi les services offerts, mentionnons les services de sécurité industrielle et ministérielle, les systèmes de gestion, les systèmes financiers et de personnel, la reconstruction de l'administration et le commerce électronique. Cette sous-activité offre aussi des services de soutien aux bureaux ministériels situés dans les régions.

Sommaire des ressources

Tableau 25 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses		1994-1995		Prévu		1993-1994
	Depenses	Recettes	Net	ÉTP	Depenses	Recettes	
Autres services centraux et services gouvernementaux	12 220	5 452	6 768	169	13 372	7 346	6 026
							168

Tableau 26 : Résumé du volume des affaires

Nombre de ministères et organismes recevant des rapports du Système de rapports ministériels	Budget des dépenses		1994-1995		Prévu		1993-1994	1992-1993
	Nombre de clients du FINCON	Nombre de clients du COMPFIN	Nombre de clients du SMGP	27	20	27		
	113	29	17	110	19	20	110	25

Données sur le rendement et justification des ressources

Pour évaluer le rendement de cette sous-activité, on effectue des vérifications et des évaluations cycliques, ainsi que des études spéciales, et on vérifie si les services sont offerts dans les délais prescrits et conformément aux protocoles d'entente et aux niveaux de service convenus. On se fonde également sur les observations obtenues des clients grâce à une liaison constante.

- rationaliser les services et les systèmes pour les ministères et organismes gouvernementaux ayant fait l'objet d'une restructuration; et promouvoir une vocation de prestation de services et une culture fondée sur les résultats et tenir les employés, les clients et tous les intéressés bien informés et les faire participer à la définition des nouvelles orientations.
- négocier des ententes de service à long terme et établir d'autres types de rapports avec TPSGC et les ministères clients;
- définir la relation entre les SGTI et le président-directeur général des services informatiques pour le gouvernement;
- revoir l'intégration des activités d'achat afin d'éliminer les chevauchements et les doubles emplois avec la Direction générale des approvisionnements et conclure une entente avec cette dernière;
- intégrer les services régionaux de télécommunication et d'information en rationalisant l'infrastructure de réseau de TPSGC grâce à un projet auquel participeront toutes les organisations pertinentes;
- Afin de respecter ces engagements, les SGTI prévoient également :
 - préparer une présentation au Conseil du Trésor pour qu'il approuve la charte des SGTI, la conversion en OS, les pouvoirs accrus en matière de gestion et le plan de transition.
 - proposer une charte, un plan de transition et un cadre organisationnel et constituer un conseil consultatif de gestion;
 - consulter les principaux intéressés de TPSGC, des ministères clients, des organismes centraux et du secteur privé;
 - se préparer à devenir un OS; à cette fin, les SGTI prévoient :
 - rationaliser les fonctions et activités qui font double emploi, en réponse aux engagements pris suite à l'examen opérationnel et dans le cadre des activités de planification et de mise en oeuvre des SGTI;
 - assurer une formation GI/ITI afin de relever le niveau de compétence du personnel des SGTI;
 - fournir aux ministères et organismes fédéraux un portefeuille complet de produits et de services communs et personnalisés dans les domaines des télécommunications et de la gestion et technologie de l'information;
 - planifier, concevoir et élaborer une architecture de pointe pour le réseau gouvernemental de télécommunication et contribuer à l'élaboration d'une architecture et d'une infrastructure ouvertes, fondées sur des normes, pour toute l'administration fédérale;

- détermination des besoins pour un répertoire de messagerie électronique ISO (X.500) et mise en application, à l'échelle de l'administration fédérale, d'un répertoire d'adresses X.400 pour le courrier électronique local.

Le projet de regroupement des centres d'impression, autrefois connu sous le nom de projet relatif à la technologie dans les régions, comprend un certain nombre de sous-projets destinés à remplacer les systèmes informatiques DPS 6 périmés, à regrouper les centres d'impression et à améliorer les opérations de production. Les réseaux locaux (RL) ont remplacé les DPS 6 et on étudie présentement la possibilité d'utiliser davantage la technologie laser et de redistribuer la charge de travail. Au cours du dernier trimestre de 1992-1993, le nombre de centres d'impression est passé de 18 à 11. Selon les conclusions de l'analyse de rentabilité, leur nombre pourrait passer à 5 ou 4 au cours de 1994-1995.

L'Institut des informaticiens du gouvernement a été créé dans le but de faire face au grave problème de déqualification qui touche bon nombre des informaticiens du gouvernement. Grâce à des cours personnalisés reconnus par les universités, les informaticiens du gouvernement peuvent acquérir des connaissances et des compétences de pointe sur les plans technique, professionnel et commercial. Il appartient à l'Université d'Ottawa et aux universités partenaires d'élaborer, de donner et de reconnaître les cours offerts par l'Institut. Le programme d'études de l'Institut est établi et supervisé par les conseils du programme d'études, sous la supervision du Conseil consultatif. Le Conseil consultatif et les conseils du programme d'études sont formés de représentants du gouvernement, de l'industrie et des universités. L'Institut est financé par le Comité consultatif de perfectionnement des ressources humaines du Conseil du Trésor, par TPSCG et par les nombreux ministères qui inscrivent des employés aux cours donnés par l'Institut.

Principaux engagements

Les SGTI se sont engagés à :

- continuer de fournir des services de télécommunication et d'informatique aux clients internes (TPSCG) et externes; à cette fin, ils prévoient :

- maintenir ou augmenter les niveaux de service selon les engagements formulés dans les plans d'activité ou les plans opérationnels, les accords sur les niveaux de service, les protocoles d'entente et toute autre entente conclue avec les clients;

- respecter les engagements négociés avec TPSCG en ce qui a trait aux différentes étapes de réalisation des grands projets de systèmes ou des applications à l'échelle de l'administration fédérale;

- mettre en place l'infrastructure informatique requise pour soutenir les services centraux et les services communs;

- hausse de la productivité et de la qualité attribuable à l'utilisation des moyens technologiques à TPSCG et au sein de toute l'administration fédérale; et
- recettes produites et économies réalisées grâce aux initiatives des SGTI.

Réalisations

Amélioration des services de télécommunications : En 1992-1993, les SGTI ont considérablement amélioré l'infrastructure et les services de télécommunications gouvernementales. En voici quelques exemples.

- Service gouvernemental d'interconnexion des réseaux - Service d'interconnexion des réseaux utilisant des routeurs; ce service permet d'assurer l'interconnexion des différents types de Réseaux locaux au sein de l'administration fédérale, ainsi que l'interconnexion des bases de données et des réseaux gouvernementaux, nationaux et internationaux.

- Service gouvernemental de traitement des messages (SGTM) - Service facilitant la transmission des messages au sein de l'administration fédérale et permettant aux usagers de divers systèmes de courrier électronique privés ou autres de communiquer entre eux, sans qu'il soit nécessaire d'avoir des interfaces distinctes de courrier électronique. Le SGTM servira aussi de système de base pour les installations de commerce électronique tel que l'Échange de données informatisé (EDI).

- Service gouvernemental de vidéoconférence - Service qui permet une interaction audiovisuelle interactive tant pour un réseau national de salles de conférences électroniques que pour une salle de cours virtuelle nationale destinée aux communications d'affaires et à la formation à distance.

- Réseau gouvernemental des télécommunications par satellite - Ce réseau a été mis sur pied, à l'origine, pour faciliter les communications de la GRC dans le grand Nord. Depuis, ce service a été élargi et il devrait permettre au gouvernement de réaliser des économies importantes sur le double plan de l'utilisation du réseau et du partage des terminaux avec les ministères situés au même endroit.

Infrastructure gouvernementale des télécommunications : En tant que centre de coordination du Programme d'architecte des télécommunications du gouvernement, les SGTI ont accompli des progrès remarquables, en 1992-1993, en créant une architecture de réseau permettant de traiter des applications ministérielles dans un environnement de systèmes ouverts. Parmi les projets réalisés, mentionnons les suivants :

- définition des besoins pour un réseau partagé de fibres optiques dans la région de la Capitale nationale et envoi d'une demande de propositions à l'industrie pour connaître les disponibilités et pour déterminer la viabilité technique et les coûts;

- analyse de la technologie de relais de trame menant à la mise en oeuvre et à l'évaluation d'un réseau pilote de relais de trame;

- projet pilote interministériel de réseau de routeurs menant à la mise sur pied du service gouvernemental d'interconnexion des réseaux (voir ci-dessus);

7. Sous-activité des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique

Objectif

Fournir au gouvernement une infrastructure et des services de télécommunication, de même que des services internes et externes de gestion et de technologie de l'information, afin de faciliter l'automatisation des systèmes administratifs du gouvernement.

Description

La sous-activité des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique fournit les services de gestion et de technologie de l'information, de même que les services de télécommunication suivants :

- soutien à TPSCG en matière de GI/TI;
- applications de portée fédérale, opérations informatiques et autres services GI/TI (élaboration de politiques, planification, gestion des ressources d'information, formation GI/TI, etc.); et
- télécommunications gouvernementales (marketing, architecture, développement et opérations).

Sommaire des ressources

Tableau 24 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses					
1994-1995					
Prévu					
1993-1994					
Dépenses Recettes Net ETP					
Services					
gouvernementaux de					
télécommunications et					
d'informatique					
385 071	306 069	79 002	1 034	297 175	198 036
99 139					1 168

Données sur le rendement et justification des ressources

Pour évaluer le rendement, on effectue des vérifications et des évaluations périodiques ainsi que des études spéciales et on se fonde sur les critères suivants :

- élaboration et mise en oeuvre efficaces de projets, conformément aux orientations stratégiques et aux plans approuvés, tels qu'ils sont définis dans le Plan d'activité 1993-1997 de l'Agence des télécommunications gouvernementales, dans le Plan de gestion de l'information d'Approvisionnement et Services Canada pour l'exercice 1993-1994 et dans le Plan stratégique sur la technologie de l'information de Travaux publics Canada;
- création d'applications adaptées aux projets et mise en oeuvre efficace;
- exploitation et gestion des installations selon les plans opérationnels et les niveaux de service précisés dans les ententes conclues avec les clients;

(en dollars)			
TERMIMUM (CD-ROM)			
	Publications	Formation	Total
1994-95 Prévu	450 000	225 000	45 000
1993-94 Prévu	400 000	225 000	45 000
1992-93 Réel	397 955	212 913	48 510
1991-92 Réel	182 400	258 760	--
1990-91 Réel	160 600	262 600	--
1989-90 Réel	--	256 800	--

Tableau 23 : Recettes provenant de TERMIMUM (CD-ROM), des publications et de la formation

Les résultats de la recherche terminologique et linguistique sont consignés, sous forme gouvernement du Canada. Cette banque est constamment mise à jour par la création, la modification ou l'annulation de fiches terminologiques.

Le service central de consultation téléphonique répond aux demandes en matière d'appellations officielles, de renseignements terminologiques et linguistiques. Il est offert aux traducteurs des services de traduction, aux entrepreneurs en services linguistiques, aux fonctionnaires en général, aux organismes privés ainsi qu'au grand public.

Les prévisions pour 1993-1994 et 1994-1995 sont inférieures aux chiffres des années antérieures en raison de la commercialisation de la banque sur disque audionumérique. En effet, les clients ayant un accès direct aux données de la banque de données linguistiques sur disque audionumérique, on s'attend qu'ils feront moins souvent appel aux services de consultation téléphonique.

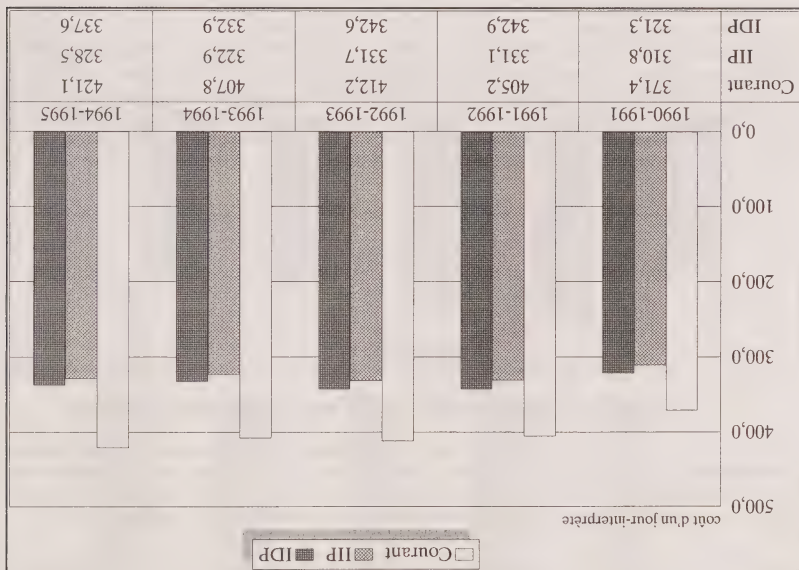
Tableau 22 : Terminologie et services linguistiques

Fiches terminologiques		
mises à jour		
Consultations téléphoniques		
1994-1995 Prévu	125 000	150 000
1993-1994 Prévu	125 000	150 000
1992-1993 Réel	117 501	151 306
1991-1992 Réel	129 437	171 221
1990-1991 Réel	114 807	193 991
1989-1990 Réel	124 317	169 789

La composante Terminologie et services linguistiques met les résultats de ses travaux, qu'il s'agisse d'ouvrages de référence ou du contenu de la banque de données linguistiques à la disposition de tous. Les publications sont vendues par le Groupe Communication Canada. Parmi les ouvrages publiés figurent L'Actualité terminologique, les bulletins de terminologie, les petits lexiques et un certain nombre d'ouvrages didactiques. Depuis 1990-1991, TERMINUM est disponible sur disque audionumérique (CD-ROM) et est devenue une source de recettes : en date de décembre 1993, 1 175 organismes se prévalent de la formule d'abonnement. Enfin, les services de formation offerts aux clients extérieurs sont commercialisés depuis septembre 1992.

(IDP) montre une faible hausse sur trois ans (de 321,30 \$ à 342,60 \$). Une légère diminution du coût du jour-interprète en dollars courants est prévue pour 1993-1994 et une faible hausse en 1994-1995. En dollars constants, le coût devrait baisser par rapport à 1992-1993. La qualité de l'interprétation est mesurée par un sondage sur la satisfaction des clients, semblable à celui effectué pour les services de traduction. La très grande majorité des clients interrogés (97,3 % en 1991-1992) est satisfaite ou mieux des services fournis. Il n'y a eu aucune enquête en 1992-1993.

Tableau 21 : Tableau comparatif du coût de l'interprétation (dollars courants et dollars constants)



Terminologie et services linguistiques

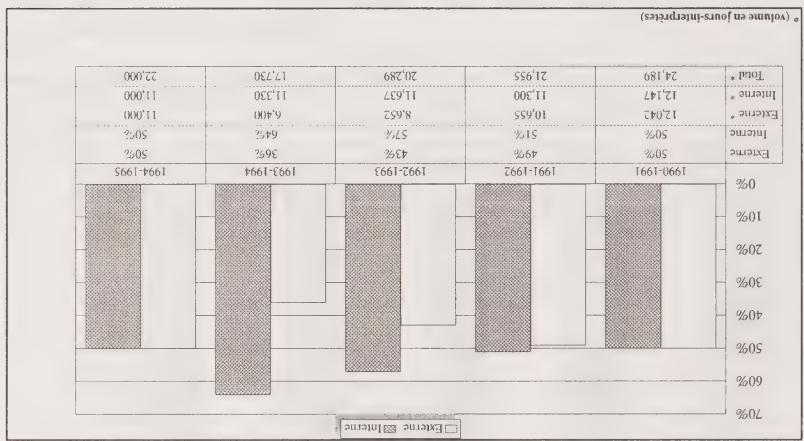
La composante Terminologie et services linguistiques a pour mandat de promouvoir et d'appuyer l'usage des deux langues officielles par ses activités de normalisation terminologique (confirmé par une décision du Cabinet en 1974), ainsi que par les services de consultation téléphonique qu'elle offre aux clients à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration fédérale. En outre, elle assure la formation et le perfectionnement des traducteurs et des terminologues et est responsable du service d'évaluation de la qualité linguistique des traductions. Environ 90 % des ressources sont consacrées à l'aspect terminologique (recherche, vérification et normalisation terminologiques et linguistiques) et 10 % aux activités de formation et d'évaluation.

Qualité des traductions : Chaque année, le Service de l'évaluation examine un échantillon des textes en langues officielles livrés par les différents services de traduction. Les analyses de la qualité linguistique des traductions viennent s'ajouter aux sondages effectués auprès des clients pour fournir une évaluation de la qualité globale du produit livré par les Services de traduction.

Si le départ d'un bon nombre de traducteurs chevronnés en 1988-1989 avait entraîné une baisse de la qualité des traductions, une amélioration a été notée depuis. En 1991-1992, le niveau de la qualité est significativement supérieur à celui des années antérieures et 1992-1993 marque une amélioration encore plus grande. En 1991-1992, les textes supérieurs et pleinement acceptables représentaient 76,4 % de l'échantillon évalué. En 1992-1993, cette proportion augmentait à 92,2 %, alors qu'elle était de 57,9 % en 1988-1989 et de 61,0 % en 1990-1991.

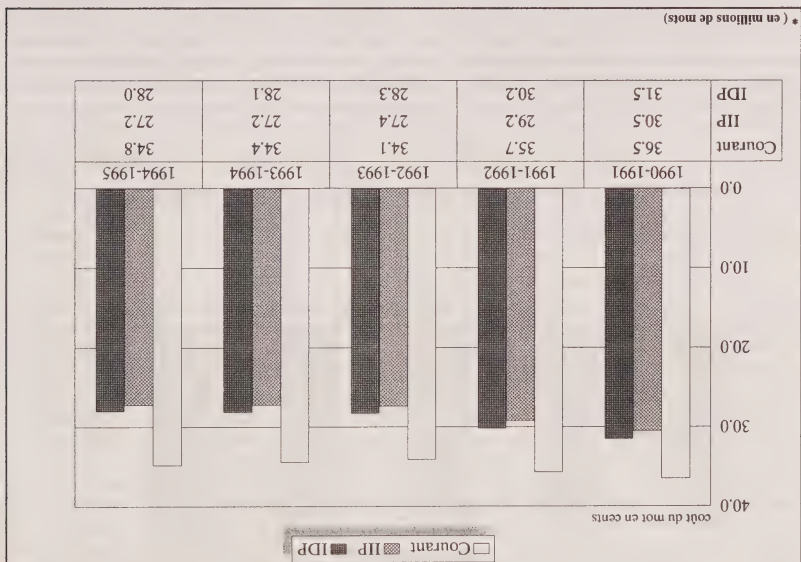
Interprétation : Le tableau 20 fait état du nombre de jours-interprètes fournis par les services internes et par les entrepreneurs en interprétation ainsi que des pourcentages correspondants pour chacun. Le volume total et la proportion confiée aux entrepreneurs baissent temporairement en 1993-1994, année d'élection.

Tableau 20 : Production interne et externe des services d'interprétation



Le tableau 21 fait état du coût d'un jour-interprète pour les années 1990-1991 à 1994-1995. Le tableau présente le coût courant et le coût constant. Le coût constant est calculé au moyen de deux indices : l'indice implicite des prix (IIP) et l'indice des dépenses publiques (IDP). Entre 1990-1991 et 1992-1993, le coût d'un jour-interprète calculé en dollars courants a augmenté, passant de 371,40 \$ en 1990-1991, à 405,20 \$ en 1991-1992, puis à 412,20 \$ en 1992-1993. Cette hausse est attribuable à la déréglémentation, à partir de 1989-1990, du tarif versé aux interprètes engagés à contrat. Pour la même période (de 1990-1991 à 1992-1993), le coût d'un jour-interprète en dollars constants n'a que légèrement varié. Le calcul fait au moyen de l'indice des dépenses publiques (de 310,80 \$ à 331,70 \$) alors que le calcul fait au moyen de l'indice des dépenses publiques

Tableau 19 : Tableau comparatif du coût du mot traduit (cents courants et cents constants)

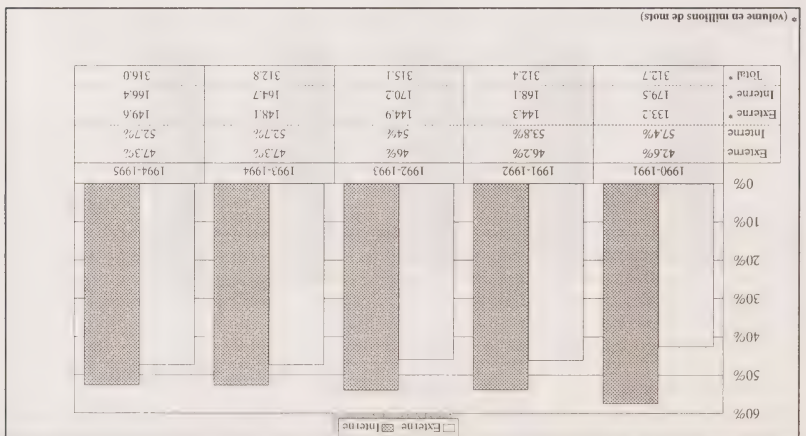


Le coût du mot traduit a baissé très légèrement depuis 1990-1991; il est passé de 36,5 ¢ à un peu plus de 34,0 ¢. Cette baisse est le résultat d'une plus grande efficacité et est corroborée par le coût du mot en cents calculé au moyen de l'indice implicite des prix et de l'indice des dépenses publiques. En effet, ces deux indices du coût constant démontrent que le coût de traduction a baissé continuellement entre 1990-1991 et 1992-1993, de 30,5 ¢ à 27,4 ¢ selon le premier indice et de 31,5 ¢ à 28,3 ¢ selon le second. L'on s'attend à ce que cette baisse se poursuive.

Les mots traduits constituent l'un des principaux extraits de la sous-activité et contribuent à l'objectif qui consiste à faciliter les communications dans les deux langues officielles.

Satisfaction des clients : Les Services de traduction effectuent régulièrement des sondages auprès des clients afin d'obtenir leur opinion sur la fidélité du message, la qualité de la langue, le respect du délai, la communication avec les Services et la présentation matérielle des traductions. La majorité des clients interrogés s'est dite satisfaite des services fournis. En fait, en 1992-1993, les utilisateurs se sont dits satisfaits ou mieux dans 96,2 % des cas comparativement à 93,7 % en 1988-1989 en ce qui a trait aux langues officielles; pour le multilingue, le degré de satisfaction est stable aux environs de 98 %. En ce qui concerne les traductions multilingues, aucun chiffre n'est disponible pour l'année 1988-1989, le sondage n'ayant pas eu lieu cette année-là. Il n'y a pas eu de sondage relatif à la traduction multilingue en 1988-1989.

Tableau 18 : Production interne et externe en traduction



Le degré d'efficacité des opérations de traduction est évalué, en partie, en calculant le coût du mot traduit. Le coût du mot global présenté au tableau 19 est établi en tenant compte des coûts directs (salaires, autres coûts liés aux régimes de prestations des employés et dépenses non salariales), des coûts indirects (coûts de gestion de la sous-activité et dépenses d'information), des frais généraux (répartition des coûts de la haute direction et des services d'appui tels ceux des ressources humaines, des services financiers et administratifs), et du coût des services fournis gratuitement par d'autres ministères (logement, émission de chèques, contribution de l'employeur aux avantages sociaux des employés, etc.). Le tableau présente le coût du mot courant et le coût du mot constant calculés à l'aide de l'indice des dépenses publiques (IDP) et de l'indice implicite des prix (IIP). La Banque du Canada fournit les taux servant à fixer le coût constant, et l'année de référence utilisée est 1986.

Explication de la différence : L'écart de 13,0 millions de dollars ou 11,0 % entre les dépenses réelles nettes et les dépenses prévues nettes s'explique principalement par les recettes à faire valoir sur le crédit (6,4 millions de dollars) non prévues lors du budget. Une sous-utilisation des montants prévus au titre des avantages sociaux des employés (3,1 millions de dollars) et les coupures du Conseil du Trésor (3,0 millions de dollars) sont d'autres facteurs expliquant cet écart. Les recettes proviennent des dépassements des enveloppes de traduction, lesquels sont facturés aux ministères clients actuellement. Les dépenses de l'activité Traduction du Secrétariat d'État sont de 95,5 millions de dollars d'après les Comptes publics pour l'exercice 1992-1993. Les dépenses nettes réelles du tableau 17 sont obtenues en additionnant à ce montant les chiffres suivants pour refléter le transfert de l'activité Traduction du Secrétariat d'État à la sous-activité Services de traduction du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux : le coût des services d'appui (5,3 millions de dollars) et le coût des services de traduction antérieurement. Du montant ainsi obtenu, il faut soustraire le coût de la Banque d'information sur les États francophones (0,5 million de dollars) qui fait maintenant partie du ministère du Patrimoine canadien.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les ressources affectées à la sous-activité Services de traduction sont essentiellement fonction des besoins, lesquels sont déterminés par les demandes des clients. Les prévisions établies relativement au nombre de mots à traduire, au tarif du mot traduit à contrat, au nombre de jours-interprètes à fournir, au tarif par jour-interprète ainsi qu'au nombre et à la complexité des demandes en terminologie influent directement sur les besoins en ressources. D'autres facteurs, moins faciles à quantifier, tels le lieu des conférences où les services sont requis, la répartition des contrats dans le temps, le nombre de langues utilisées ou la complexité des sujets traités, ont aussi un effet sur les besoins en ressources.

Les données sur la demande, l'efficacité et l'efficacé sont présentées individuellement pour les Opérations de traduction et pour la Terminologie et les services linguistiques.

Opérations de traduction

Conformément à la Loi sur le Bureau de la traduction et à son Règlement, les Opérations de traduction assurent les services de traduction et d'interprétation au Parlement, aux tribunaux fédéraux et à environ 150 ministères, commissions et organismes fédéraux. Elles offrent également des services d'aide à la rédaction et un éventail de conseils linguistiques. Les Opérations de traduction fournissent surtout des services dans les deux langues officielles, mais répondent aussi à la demande dans quelque 150 autres langues et dialectes.

Le tableau 18 fait état du nombre de mots traduits par les services internes et par les entrepreneurs en traduction (en nombre et en pourcentage). Pour les années 1990-1991 à 1992-1993, il s'agit des données réelles; pour les exercices 1993-1994 et 1994-1995, il s'agit de prévisions. La production totale demeure constante aux environs de 315 millions de mots par année. Par contre la part confiée aux entrepreneurs a augmenté pour s'approcher de 50 %. Depuis 1991-1992, les Services de traduction pratiquent le recouvrement de coût pour les dépassements des enveloppes de traduction. Cette façon de procéder permet de dépasser les objectifs de production établis d'après le niveau de ressources autorisées.

6. Services de traduction

Objectif

Fournir des services de traduction et d'interprétation et normaliser la terminologie pour le Parlement ainsi que les ministères et organismes du gouvernement fédéral afin de permettre au gouvernement fédéral de communiquer dans les deux langues officielles.

Description

Prestation de services de traduction, d'interprétation et de terminologie, dans toutes les langues ainsi qu'en langage gestuel, au Parlement, au Cabinet, à la fonction publique, au judiciaire et à tous les organismes créés par le Parlement ou le gouverneur en conseil.

Sommaire des ressources

Tableau 16 : Justification des ressources de la sous activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses				Prévu			
	1994-1995		1993-1994		1993-1994		1993-1994	
	Dépenses	Recettes	Net	ETP	Dépenses	Recettes	Net	ETP
Services de traduction	116 746	10 000	106 746	1 196	115 830	5 976	109 854	1 207

Pour faciliter la comparaison avec les Plans de dépenses antérieurs, les données des années 1992-1993 et 1993-1994 ont été préparées sur la même base que celles de 1994-1995. Le tableau comprend donc le coût des ressources assurant les services d'appui (i.e., finances, administration et ressources humaines), qui figuraient antérieurement séparément dans les Plans de dépenses du Secrétaire d'Etat à l'activité Administration, ainsi que les ressources assurant les services en région qui, dans les Plans de dépenses antérieurs, faisaient partie de l'activité Opérations régionales du Secrétaire d'Etat. Pour la sous-activité Services de traduction, environ 55 % du budget est alloué aux traitements et autres dépenses relatives au personnel. Les contrats pour des services de traduction et d'interprétation représentent 26 % des dépenses.

Tableau 17 : Résultats financiers en 1992-1993

(en milliers de dollars)		1992-1993			
	Différence	Budget des dépenses		Réal	
		\$	ETP	\$	ETP
Services de traduction	110 890	1 242	117 465	1 309	(6 575)
Recettes à valoir sur le crédit	(6 396)	--	--	--	(6 396)
Dépenses nettes	104 494	1 242	117 465	1 309	(12 971)
Recettes versées au Trésor	1 912	--	1 887	--	25

normales de démarrage, le système est demeuré opérationnel et l'on y apporte continuellement des améliorations.

Un certain nombre d'ententes de distribution à long terme ont été négociées avec les principaux fabricants, de sorte que les clients du Système AAS pourront acheter à des prix très concurrentiels une vaste gamme de nouveaux produits.

5. Sous-activité de l'Approvisionnement en articles stockés

Objectif

Offrir au gouvernement fédéral une méthode d'approvisionnement efficiente et efficace portant sur une vaste gamme d'articles courants.

Description

L'Approvisionnement en articles stockés (AAS) permet aux ministères et organismes gouvernementaux et aux clients approuvés d'avoir accès dans de brefs délais à une gamme complète de plus de 7 000 produits commerciaux et d'articles propres au gouvernement fédéral, commandés couramment. Ces articles comprennent des fournitures de bureau, des meubles, des fournillaires et autres articles de papeterie, des articles de sécurité spéciaux, des produits pharmaceutiques. Les biens sont distribués par trois centres de distribution, 17 magasins libre-service et un hypermarché. En outre, AAS offre un service d'entreposage de biens appartenant à d'autres ministères dans différentes régions au Canada.

Sommaire des ressources

Tableau 15 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses				Approvisionnement en articles stockés			
	1994-1995		1993-1994		1994-1995		1993-1994	
	Net	ETP	Net	ETP	Net	ETP	Net	ETP
	283	1 290	283	1 117 700	108 625	3 075	283	

Données sur le rendement et justification des ressources

En vue d'évaluer son rendement, la sous-activité a établi la norme suivante : 90,8 % des commandes du Système d'AAS doivent être remplies sans qu'il n'y ait aucun arriéré de commandes. En 1992-1993, en moyenne, 97,8 % des articles stockés dans les magasins libre-service étaient à la disposition des clients en tout temps.

Réalisations

En 1992-1993, le total des ventes des articles stockés a atteint 104,6 millions de dollars comparativement à 104,3 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation minimale s'explique par le programme d'austérité imposé dans toute l'administration fédérale. La marge brute de 32,4 millions de dollars inférieure à celle de l'exercice précédent. Cette baisse est attribuable au fait que l'augmentation des coûts des articles n'a été que partiellement compensée par une augmentation minimale du prix de vente des articles stockés. Plus de 3 000 nouveaux articles ont été introduits en 1992-1993, dont plusieurs produits écologiques.

À compter du premier avril 1993, le système AAS a commencé à utiliser un nouveau système de gestion d'inventaire dans les trois principaux centres de distribution qui desservent environ 85 % de tous les clients. Tous les magasins libre-service du Système AAS pourront utiliser le nouveau système à la mi-décembre 1993. Bien que l'on ait éprouvé des difficultés

Réalisations

Parmi les activités de l'exercice de 1992-1993, mentionnons :

- des ventes d'un montant de 32,6 millions de dollars soit une augmentation de 11,6 % par rapport à l'année précédente; attribution aux clients de remises d'un montant de 21,4 millions de dollars comparativement à 18,9 millions de dollars en 1991-1992. En outre, on a reçu 15 975 rapports de biens excédentaires, 3 111 ventes ont été effectuées et 10 225 actes de vente ont été faits (sans compter les milliers de reçus émis lors des ventes au comptant sans livraison);
- poursuite de la mise en oeuvre du programme amélioré Épargne-papier, qui comprend le ramassage hebdomadaire du papier recyclable contenu dans les paniers bleus. Le 30 novembre 1993, ce programme avait été lancé dans 209 immeubles, et vise 96 385 postes de travail; et
- le programme des remises d'encouragement a été remplacé par un mode de dépôt direct permettant d'effectuer un virement des recettes au crédit du Receveur général du Canada (Trésor). Depuis le 1^{er} avril 1993, toutes les recettes nettes sont remises aux ministères par un "règlement interministériel" et versées directement dans un compte ministériel faisant partie du Trésor.

4. Sous-activité de la Distribution des biens de la Couronne

Objectif

Exploiter une sous-activité financièrement autonome permettant d'aliéner des biens excédentaires du gouvernement fédéral et de fournir un service de qualité aux clients tout en obtenant la meilleure valeur possible pour l'État.

Description

La sous-activité de la Distribution des biens de la Couronne (DBC) fournit des services d'aliénation des biens pour tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral. Ce service est actuellement obligatoire en vertu de la politique sur les services communs régissant l'aliénation des biens de la Couronne. Cependant, des modifications apportées aux textes législatifs, y compris des modifications à la Loi sur les biens de surplus de la Couronne permettront éventuellement le recours facultatif de ces services (prévu pour 1994-1995). Les méthodes d'aliénation comprennent la vente, la cession, la vente avec reprise, les dons, la location, le prêt et la mise au rebut. Les ministères-clients reçoivent 100 % des recettes nettes de la vente des biens excédentaires (recettes brutes moins les coûts du Service des approvisionnements et les commissions), à l'exception des biens saisis.

Sommaire des ressources

Tableau 14 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses				Prévu			
	1994-1995		1993-1994		1993-1994		1993-1994	
	Net	Recettes	Net	Recettes	Dépenses	Recettes	Net	ÉTP
Distribution des biens de la Couronne	10 947	565	88	12 354	12 221	133	88	

Données sur le rendement et justification des ressources

Il est important pour les clients du Programme que l'on augmente la rapidité de la prestation des services de DBC. Les normes de rendement suivantes ont été établies :

- dans un délai d'une semaine, le CDBC effectuera le ramassage des biens excédentaires situés dans un rayon de 50 km du bureau du CDBC;
- dans un délai d'une semaine, le CDBC préparera une stratégie d'aliénation dans le cas de projets spéciaux;
- dans un délai d'un mois, le CDBC mettra les biens excédentaires en vente; et
- dans un délai de 10 jours suivants la vente, le CDBC déposera les recettes au crédit du Receveur général du Canada (Trésor) (jusqu'à ce que les ajustements soient effectués au système).

l'essai du satellite. Au cours de l'exercice de 1991-1992, des marchés d'une valeur de 250 millions de dollars ont été attribués. Il est prévu que des systèmes d'engins spatiaux et de contrôle de mission seront livrés à la fin de 1994. Le marché initial RADARSAT prévoyait l'utilisation de 1 285 équivalents temps plein pendant la durée du contrat; à la suite d'une modification récente, on a ajouté 369 équivalents temps

● **Remaniement des programmes de la sécurité du revenu :** Le projet prévoit la planification, la définition, la mise au point et la mise en oeuvre d'un nouveau service intégré de prestation de services pour les programmes de sécurité du revenu (Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse). Le projet comprend deux étapes : la phase de recherche de partenaires (1991-1994) et la phase de mise en oeuvre (1994-1997). En 1992, les marchés ont été attribués à EDS of Canada Ltd. et SHL Systemhouse Inc. pour la phase de définition du projet. En août 1993, EDS of Canada Ltd. a été choisi pour la phase de mise en oeuvre. Le coût total du projet est évalué à 278 millions. Les prévisions en ce qui concerne l'utilisation des équivalents temps plein ne sont pas encore disponibles.

Limited. Le projet HUTTFC est désigné par l'appellation globale CH-146. Il vise le remplacement de trois modèles vieillissants, soit le CH-118 Iroquois, le CH-135 Twin Huey et le CH-136 Kiowa. Les HUTTFC seront utilisés par des équipes spéciales d'intervention en cas d'urgence, dans des opérations de recherche et de sauvetage à la base et à l'intérieur du pays ainsi que pour les besoins de transport tactique. L' livraison du premier hélicoptère du projet HUTTFC est prévue pour le mois d'août 1994 et celle du dernier aéronef, pour le mois de janvier 1998. Le projet permettra de créer ou de maintenir 964 équivalents temps plein pendant la durée du contrat.

Projet de modernisation des systèmes de l'espace aérien canadien (PMEAC) : Le projet comprend l'intégration, la modernisation et l'amélioration des systèmes, des installations et de l'équipement utilisé pour fournir des services de circulation aérienne aux exploitants commerciaux, militaires et privés d'aéronefs, à la grandeur du Canada, jusqu'à l'an 2000. Le projet est évalué à quelque 5 milliards de dollars. La réalisation du projet entraînera la mise en oeuvre de grands projets de l'Etat, notamment :

- le projet de modernisation des radars, qui vise à remplacer et à moderniser tous les systèmes de radar primaires et secondaires, utilisés pour assurer le contrôle de la circulation aérienne en route et aux aéroports;

- l'Automatisation du Système canadien de la circulation aérienne est un projet d'une durée de six ans évalué à 465,6 millions de dollars. Il prévoit l'approvisionnement, la conception, l'intégration, l'installation et l'essai d'un système moderne et automatisé de la circulation aérienne dans sept centres de contrôle et l'installation d'environ 70 tours de contrôle à la grandeur du Canada;
- le projet de systèmes d'atterrissage à micro-ondes qui vise à fournir aux aéroports canadiens des systèmes d'atterrissage à micro-ondes. La phase I de ce projet devrait coûter plus de 100 millions de dollars. La première démonstration est prévue pour 1994.

Le projet PMEAC fournit du travail à 830 employés (temps plein et temps partiel) auprès d'un entrepreneur principal et des principaux sous-traitants.

- **Projet de la station spatiale :** Ce projet de l'Agence spatiale canadienne prévoit la collaboration du Canada et de la National Aeronautics and Space Administration (NASA) des États-Unis et d'autres partenaires en vue d'élaborer et d'exploiter une station spatiale internationale. Le Canada fournit des systèmes, notamment un centre d'entretien mobile et un télémanipulateur spécial. Le projet comprend également la réalisation d'expériences à bord de la station spatiale dans le cadre du Programme d'élargissement de la clientèle et du Programme de développement de technologies stratégiques en automatisation et en robotique. Le montant global du projet est de 1,185 milliard de dollars, et il a permis de créer ou de maintenir quelque 800 emplois à la grandeur du Canada.

- **RADARSAT :** La Société SPAR Aérospatiale Limitée, de Ste-Anne-de-Bellevue, au Québec, travaille à l'élaboration d'un satellite de télédétection comprenant un élément à terre et un élément spatial pour le compte de l'Agence spatiale canadienne. RADARSAT est un projet international d'une durée prévue de 10 ans, d'un montant approximatif de 415 millions de dollars, et qui est dirigé par le Canada. Il vise à concevoir, mettre au point et exploiter le premier satellite d'observation de la terre. Le Canada mettra au point le détecteur radar principal et procédera à l'intégration et à

Traffic Services : En 1992-1993, les services de transport fournis ont été les suivants :

- traitement de 226 007 réservations de voyages d'une valeur de 154 millions de dollars (y compris les taxes);

- mesures prises concernant 3 701 transports de biens ménagers, ainsi que l'assurance requise, d'un montant de 23 millions de dollars;

- traitement de 250 804 factures de transport de marchandises d'un montant de 15 millions de dollars;

- mesures prises à l'égard de 16 envois outremer de marchandises d'une valeur de 67 millions de dollars;

- achat d'un montant de 13,4 millions de dollars concernant des services de transport et autres services; et

- analyse des coûts de transport de 900 marchés du Service des approvisionnements d'une valeur de 240 millions.

Grands projets de l'État : Nous présentons ci-dessous les principaux éléments de certains des grands projets de l'État actuellement en cours :

- **Programme de la Frégate canadienne de patrouille (FCP)** : Ce programme est évalué à plus de 6 milliards de dollars et comprend la conception, la construction et la livraison de 12 frégates de patrouille à la marine canadienne. L'entrepreneur principal est la Saint John Shipbuilding Ltd. La firme Les systèmes électroniques Paramax Inc. de Montréal exécuta en sous-traitance un contrat portant sur les systèmes de combat. La première frégate, NCSM Halifax a été livrée à la marine au mois de juin 1991. La seconde, NCSM Vancouver, a été livrée au mois de septembre 1992. La NCSM Ville de Québec a été acceptée par l'État le 23 septembre 1993. Des essais en mer de la NCSM Regina seront effectués en deux phases qui commenceront le 28 novembre 1993 et le 7 février 1994; la date d'achèvement prévue est le 28 février 1994. Un nombre total de 3 900 travailleurs sont employés dans les deux chantiers maritimes dans le cadre de la FCP.

- **Projet de modernisation des navires de la classe Tribal (PRMCT)** : Il s'agit d'un projet de 1,5 milliards de dollars visant à moderniser les systèmes de propulsion et les systèmes auxiliaires de quatre destroyers de classe DDH280 et à les doter de systèmes d'armes modernes. Le marché a été attribué à Litton Systems Canada Ltd., de Toronto, en mai 1986. MIL Davie Inc. de Lauzon (Québec), a été choisie pour effectuer en sous-traitance le travail en chantier naval. Les retombées industrielles du projet seront de 150 millions de dollars supérieures à celles de l'engagement initial. L'acceptation finale de tous les navires est prévue pour juillet 1995. Pour les deux années précédant la livraison finale, les projets PRMCT permettront de fournir environ 1 500 ETP par année (main-d'œuvre directe et indirecte).

- **Hélicoptère utilitaire de transport tactique polyvalent des Forces canadiennes (HUTTC)** : Il s'agit d'un besoin du ministère de la Défense nationale concernant l'acquisition de 100 hélicoptères d'une valeur de 754,1 millions de dollars. L'entrepreneur principal, Textron Canada Ltd., une division de Bell Helicopter Textron fait affaire avec deux sous-traitants principaux - la Compagnie Marconi Canada et CAE

En octobre 1993, une entente a été conclue avec la Société canadienne des postes aux fins d'utiliser le SIOS. D'autres ministères ont commencé à utiliser le SIOS en 1993-1994; ce sont : Justice, Environnement (Services de l'environnement atmosphérique et Services de protection de l'environnement), Communications, Revenu Canada, Solliciteur général, Affaires indiennes et du Nord, Archives nationales, Affaires et Commerce extérieur Canada et Construction de Défense Canada. On prévoit que d'autres ministères utiliseront le SIOS lorsque l'ALÉNA entrera en vigueur. Au 30 novembre 1993, le SIOS comptait environ 16 500 utilisateurs, à un rythme d'environ 40 nouveaux abonnés chaque jour.

Enfin, depuis septembre 1993, les marchés de construction et d'entretien des biens immobiliers font maintenant partie du SIOS. On a fixé au 3 janvier 1994 la date limite pour inclure dans le SIOS les services professionnels d'architecture et de génie. Janvier 1994 est également la date limite pour inclure dans le SIOS les services professionnels de communication achetés par le Groupe Communication Canada; au plus tard en avril 1994 les marchés d'imprimerie viendront aussi s'ajouter à ce service.

Système de soutien des décisions en matière d'acquisitions (SSDA) : Les activités du SSDA tombent dans quatre catégories en 1993-1994 :

- Infrastructure du SSDA : Continuation du projet d'infrastructure afin de s'assurer que la plate-forme appropriée de serveurs/clients d'Acquisitions 2000 (OP, RL, serveurs, routeurs, logiciels de bureautique et logiciels d'exploitation) est établie afin de satisfaire aux exigences nouvelles et actuelles en matière de soutien des systèmes de la sous-activité des approvisionnementnements. Parmi les réalisations de la présente année notons la possibilité de télécopier et l'accès à des systèmes externes par rapport au poste de travail.

- Systèmes désuets : On a fourni un soutien continu pour les changements opérationnels en cours et les changements déterminés par la direction qui étaient requis pour les systèmes désuets, par exemple le Système de soutien des achats (SSA);

- élaboration de la base de données : On a poursuivi l'élaboration du Service d'information sur les acquisitions, lequel remplacera la base de données actuelles du ministère sur les acquisitions, et l'on a continué de fournir les logiciels appropriés pour les fonctions de rapports et de demandes de renseignements. À ce jour, les auditeurs cibles ont été déterminés, de même que les données disponibles actuellement et le serveur à l'essai/liant a été fourni; ce dernier comprend l'éducation, la formation, l'encadrement, le soutien technique et professionnel pour un groupe de personnes choisies de l'Administration centrale; et

- nouveaux systèmes de soutien : On est actuellement à élaborer l'Environnement automatisé pour les acheteurs, ses caractéristiques et le système d'information connexes, qui remplacera le système désuet (SSA), le système relatif aux fournisseurs et le répertoire des adresses des clients. Le ministère et AMS Canada Inc. ont conclu un contrat pour la mise au point et la mise en œuvre de ces systèmes.

Rider Travel Group : En février 1992, un marché a été attribué à Rider Travel Group en vue de fournir au gouvernement des services de voyages jusqu'au 31 mai 1995. Le nouveau service a été mis en œuvre graduellement : un groupe de ministères a commencé à l'utiliser le 1^{er} mars 1992, puis deux autres groupes ont fait de même les 1^{er} mai et 1^{er} juin respectivement.

La présente sous-activité a fourni des services d'acquisition dont le montant total des contrats a atteint 7,8 milliards de dollars en 1992-1993 soit une augmentation de 200 millions de dollars par rapport à 1991-1992. Pendant la même période, le nombre des documents contractuels émis a diminué d'une façon importante par rapport à l'année précédente en raison d'un plus grand nombre de délégations d'achats confiées aux ministères-clients et du regroupement en offres à commandes de milliers de contrats distincts auparavant attribués à l'égard d'achats répétitifs de produits commerciaux communs. À la suite des mesures efficaces prises dans ce domaine, le coût par 100 \$ du chiffre d'affaires est passé de 0,95 \$ en 1991-1992 à 0,94 \$ en 1992-1993.

Programme de promotion des relations avec les fournisseurs : Le but du programme précité est d'expliquer aux entreprises canadiennes comment faire affaire avec le gouvernement fédéral. L'accent est mis particulièrement sur l'importance de présenter l'information en termes clairs, concis et non bureaucratiques. Avec le regroupement de Travaux publics Canada et d'Approvisionnement et Services Canada, des modifications importantes sont apportées à ces moyens de communication du programme afin de bien tenir compte des activités réalisées en matière d'acquisition et de négociation de marchés. 75 séminaires et 40 autres activités reliées aux fournisseurs (p. ex. : salons professionnels, journées d'accueil) auront lieu en 1993-1994.

Système Fastrack : En 1993-1994, les principales modifications apportées au système susmentionné sont les suivantes :

- le 30 juin 1993, on a mis en oeuvre la première version de Fastrack. Elle comprenait 13 catalogues électroniques auxquels avaient accès d'autres ministères du gouvernement pour remplir des commandes. La commande peut ainsi être envoyée électroniquement aux fournisseurs, soit par échange de données informatisées ou par télécopieur;
- On a installé une plate-forme d'échange de données informatisé pour relier les fournisseurs pouvant recevoir les opérations EDI au Programme des approvisionnements et des services;
- La deuxième version de Fastrack comprendra un plus grand nombre de fonctions et apportera des modifications au système en fonction de la rétroaction des clients à la suite de la première version; et
- Des ententes d'affaires ont été conclues avec des fournisseurs et des sociétés membres de réseaux à valeur ajoutée, et l'on a utilisé EDI comme table de lancement pour de nouvelles initiatives en matière de commerce.

Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIO) : Le SIO est une source électronique d'information sur les marchés, qui est destiné aux fournisseurs. Il a remplacé le Tableau des projets de marchés le 1^{er} juin 1992. Le SIO s'est classé 4^e sur un total de 114 initiatives proposées pour la remise du Prix d'excellence décerné par l'Institut d'administration publique du Canada.

La province de l'Alberta a commencé à utiliser le SIO en juillet 1993 et a commencé à réduire son utilisation des listes de fournisseurs en octobre. On invite actuellement d'autres provinces à profiter du système pour créer un guichet unique pour les fournisseurs de projets de marchés pour le gouvernement canadien.

Données sur le rendement et justification des ressources

On envisage actuellement d'inclure dans les rapports annuels présentés aux clients des indicateurs de rendement décrits ci-dessous. Ces indicateurs reflètent les orientations futures en voie d'élaboration avec les principaux clients et portent sur les aspects suivants du rendement :

- atteindre des objectifs établis dans les ententes entre le Programme des approvisionnements et des services et le client concernant les dates de l'attribution des marchés;
- le délai écoulé entre la réception d'une demande et l'attribution du marché;
- les données particulières sur les retards dans l'exécution (p. ex. les raisons de ces retards et l'inclusion de ces données).

Valeur ajoutée : Le Programme des approvisionnements et des services a mis au point un moyen de communication — un bulletin trimestriel *Appro-Info* — qui lui permet de faire connaître les économies importantes que permet une définition précise des besoins en approvisionnements, le recours à la concurrence, la compétence des responsables de la négociation des marchés et la vérification du respect par les fournisseurs des conditions des contrats. *Appro-Info* fait état des avantages qu'on peut retirer d'un approvisionnement efficace et de la coopération avec la clientèle.

Le Rapport - Économies réalisées : Cet indicateur permet de déterminer la valeur ajoutée par la gamme des services d'acquisitions au chapitre des économies réalisées grâce au jeu de la concurrence qui s'exerce pour combler les besoins du gouvernement, non grâce aux négociations contractuelles; l'indicateur permet également de mesurer les économies réalisées en fonction de la méthode d'approvisionnement choisie, de la définition des besoins, des ressources d'intrant et de l'expansion des marchés. Les économies réalisées doivent être clairement au-dessus de la norme habituelle d'une bonne gestion net représenter une réduction considérable des dépenses assumées par la contribuable.

Initiatives et projets spéciaux : Ces initiatives visent à rendre compte de l'avancement de projets particuliers, p. ex. mise en oeuvre du Système électronique de commandes par catalogue, facilitation des produits grâce au système intégré de traitement des achats; commandes présentées par les clients, changements de politiques et rationalisation administrative.

Indicateurs d'efficience : Les principaux indicateurs incluent le coût par 100 dollars de volume d'affaires, le volume d'affaire et la charge de travail permettant d'évaluer la tendance entre les coûts opérationnels et le volume d'affaire.

Évaluation de l'efficacité : Les principaux indicateurs incluent : un sondage statistique sur la satisfaction des clients, une mesure de contribution apportée pour augmenter l'attribution de contrats au secteur des petites entreprises, un indicateur mesurant la contribution apportée pour augmenter la concurrence dans l'attribution de contrats, des mesures permettant de contrôler la tendance relative aux délais d'exécution, un indicateur afin de contrôler la tendance relative aux marchés de faible valeur, et un facteur de délai d'exécution. Les indicateurs de gestion du transport permettent de déterminer la qualité des services et fait état des réalisations par rapport aux besoins des clients et aux engagements pris envers les clients.

3. Sous-activité de l'approvisionnement

Objetif

Fournir des services communs permettant d'obtenir des biens et des services de façon économique et efficace, y compris les services de gestion du transport, à la satisfaction des clients. La sous-activité s'occupe également de réaliser les grands projets de l'Etat en temps opportun et selon les limites du budget.

Description

La sous-activité de l'approvisionnement s'occupe du processus d'approvisionnement lequel comprend la recherche de marchés, la planification des produits, la réalisation d'études sur les méthodes d'approvisionnement, l'invitation à soumissionner, l'évaluation des soumissions, choix des fournisseurs, la négociation des marchés, l'établissement et l'administration des documents contractuels.

Sommaire des ressources

Tableau 12 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses			Prévu	1993-1994		
	Dépenses	Recettes	Net	ETP	Dépenses	Recettes	Net
Approvisionnements	177 463	78 752	98 711	1 905	188 901	78 054	110 847
							ETP

Tableau 13 : Sommaire du volume des affaires

(en millions de dollars)	Budget des dépenses	Prévu		Réal
		1993-1994	1992-1993	
Valeur des contrats	7 500	8 974	12 514	

● coût par paiement; et

● nombre de paiements émis et de comptes tenus.

On travaille actuellement à la mise en oeuvre d'un cadre de gestion en vue d'établir l'infrastructure nécessaire à la saisie des données sur les indicateurs approuvés. Il est déjà possible d'obtenir certains renseignements mais on travaille à l'élaboration d'un prototype de systèmes qui permettra de traiter entièrement cette question. La présentation de rapports à ce sujet a débuté au cours de l'exercice 1991-1992.

Réalisations

On poursuit les travaux sur le Système de rémunération de la Fonction publique (SRFP) qui, au plus tard en 1996-1997, remplacera les systèmes actuels de paie, de pensions et d'assurance des employés; il s'agira d'un seul système intégré qui permettra aux clients d'exercer un contrôle sur les opérations de la rémunération directement à partir de leurs postes de travail. Les phases du design du projet a été réalisées à temps et à l'intérieur des limites budgétaires et de financement approuvées par le Conseil du Trésor en juin 1993 pour ce qui est de l'achèvement de la construction et de l'installation du SRFP. L'incidence prévue sur le personnel de TPSCG est importante - une réduction de 781 équivalents temps plein. Les politiques régissant les ressources humaines pendant la période de transition sont déjà établies et les employés visés pourront profiter de mesures d'aide en ce qui concerne le recyclage et le perfectionnement des compétences. Les fonctionnaires et les bénéficiaires de pensions de la Fonction publique et des Forces canadiennes peuvent maintenant utiliser le dépôt direct. Le dépôt direct est obligatoire pour les nouveaux employés provenant de l'extérieur de la Fonction publique.

Réforme des pensions : La Loi sur la réforme des pensions a été adoptée le 29 septembre 1992 (C-55). La disposition concernant les prestations supplémentaires de décès est entrée en vigueur en octobre 1992. Les dispositions en matière de fusion concernant les allocations de retraite des députés et la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires et la Loi sur la pension de la fonction publique ont été mises en application en janvier 1993. Les caractéristiques relatives à l'étude fonctionnelle, les processus en matière de constitution et d'essais et les mises à jour de procédures ainsi que les pochettes d'information et les plans de communication ont continué d'être révisés conformément au règlement pertinent et à tenir compte de l'entrée en vigueur des dispositions concernant la retraite anticipée - Services correctionnels, le mariage après la retraite, l'assurance des employés à temps partiel, la Loi sur le partage des prestations de retraite et la Loi sur les régimes de retraite particuliers.

Code d'identification de dossiers personnels (remplacement du NAS) : En juin 1988, le gouvernement fédéral annonçait sa décision de limiter l'usage du numéro d'assurance social des employés des ministères et organismes fédéraux à des fins régies par la loi (Administration de l'impôt, Programme d'avantages sociaux et autres lois fédérales). À la suite de cette directive, un nouveau Code d'identification de dossier personnel (CIDP) a été instauré. La mise en oeuvre a commencé en avril 1993 et sera terminé en mars 1994.

On a poursuivi les travaux, en 1992-1993 en vue de modifier le système utilisé à l'échelle de la Fonction publique (p. ex. système régional de la paie, régimes de pension, systèmes des finances, systèmes en matière de personnel) ainsi que les procédures qui s'y rapportent, afin de permettre l'utilisation du CIDP. Un nouveau système, le Fichier central, a été mis en oeuvre afin d'administrer l'attribution des CIDP à chacun des employés.

● A administré le Système central de comptabilité (SCC) qui permet de contrôler, de repérer, d'analyser et de regrouper les données des opérations financières à l'échelle nationale et de présenter des comptes rendus sur ces dernières. Le SCC est l'un des systèmes de contrôle et d'information financière les plus complexes au pays. Cette entité comptable regroupe 106 ministères et organismes, dont les dépenses totales ont atteint 162 milliards de dollars en 1992-1993.

● A collaboré avec Santé et Bien-être Canada au remaniement du Programme de la sécurité du revenu afin de moderniser les méthodes de versement des prestations de sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada;

● A mis au point le système normalisé de paiements qui vise à mettre en oeuvre une stratégie de services de paiements fondée sur un système souple pouvant répondre aux besoins des ministères-clients. Parmi ces besoins, mentionnons notamment la possibilité pour les ministères d'exercer un plus grand contrôle sur leur processus administratif, d'avoir accès à un plus grand choix en ce qui concerne la nature des services offerts par le Programme des approvisionnements et des services que le lieu de prestation de ces services, ainsi que la possibilité d'améliorer le service. En 1993-1994, la phase de l'architecture des systèmes a été réalisée et l'on entreprendra bientôt les travaux de la phase du design fonctionnel des systèmes; et

● A élaboré des plans en vue d'entreprendre une initiative importante de marketing en 1994-1995 pour accroître de façon importante le nombre des bénéficiaires du service de dépôt direct et les économies connexes réalisées par le gouvernement, comprenant l'expansion des services de dépôt direct à des bénéficiaires aux États-Unis.

de niveaux de services selon les programmes; et a approuvé le transfert des opérations de remises de TPS de Douanes et Accise à Summerside, I.P.-E.;

• a établi des services de paiement pour le compte de Pêches et Océans Canada afin de faciliter le paiement de prestations aux pêcheurs de morue qui prennent une retraite anticipée et modifié le système de paiements relatif à la planification de l'emploi en vue de verser des prestations aux pêcheurs qui suivent des cours de recyclage;

• a établi un système de paiements automatisé pour le Programme de remboursement des non-résidents, pour le compte Revenu Canada, et créé des encarts afin de promouvoir le dépôt direct, qui ont été expédiés en même temps que les chèques de Sécurité de la vieillesse, du Régime de pensions du Canada, de la Commission canadienne des pensions, d'allocations aux anciens combattants et de prestations fiscales pour enfants; a mis au point des procédures en vue d'améliorer le processus d'analyse auprès des institutions financières et négocié une réduction du délai de transmission aux institutions financières des opérations de dépôt direct, réduisant ainsi d'une journée le temps de traitement;

• a effectué les premiers paiements du Receveur général en utilisant l'échange de données informatisé. Le Système de paiement des élections a été amélioré pour l'élection générale d'octobre 1993;

• a adopté le dépôt direct pour verser les subventions dans le domaine de l'agriculture et mis au point un moyen de présenter en direct des demandes de renseignements afin de permettre à la Banque du Canada de déterminer l'état des chèques d'intérêt;

• a augmenté le nombre de participants au Programme de dépôt direct des paiements socio-économiques et d'autres paiements. Nous présentons ci-dessous les données sur l'adhésion au dépôt direct, au 31 octobre 1993 :

-	Sécurité de la vieillesse	600 000	(49 % des bénéficiaires)
-	Régime de pensions du Canada	1 300 000	(46 % des bénéficiaires)
-	Remboursements d'impôt	1 300 000	(10 % des bénéficiaires)
-	Prestations fiscales pour enfants	760 000	(26 % des bénéficiaires)
-	Commission canadienne des pensions	68 500	(49 % des bénéficiaires)

• A effectué des paiements aux institutions financières à l'égard de frais et de services en vertu de l'entente triennale portant sur des services bancaires qui couvre la période allant d'avril 1992 à mars 1995;

• A entrepris un certain nombre d'initiatives pour tirer parti des avantages qu'offrent les nouveaux services bancaires électroniques;

• A effectué des révisions périodiques du design des chèques du Receveur général pour des fins de sécurité. Un nouveau design a été adopté le 1^{er} avril 1992;

• A continué la mise en oeuvre de la stratégie d'information financière (SIF) qui est un projet réalisé conjointement par le Conseil du Trésor et le Programme des approvisionnements et des services. Le projet de mise en oeuvre de la SIF augmentera les possibilités, le contenu des données et le perfectionnement technologique des systèmes d'information financière;

- les services fournis aux ministères-clients doivent satisfaire aux exigences des lois et règlements, aux normes établies en matière de rapidité d'exécution ainsi qu'aux autres normes établies par les clients, cas par cas;

- les chèques et les mandats doivent faire l'objet d'un rapprochement avec les soldes bancaires dans les sept jours de leur envoi par la Banque du Canada à la Direction générale du contrôle du remboursement des chèques. Il faut répondre aux demandes de renseignements concernant les chèques dans les 24 heures suivantes dans le cas de paiements en souffrance et dans une période de 2,5 jours dans le cas de chèques remboursés;

- la clôture de fin d'exercice des comptes du Canada doit être gérée avec efficacité et efficacité, conformément aux directives du Receveur général. Les exigences législatives concernant les comptes doivent être établies au plus tard le 30 avril;

- les relevés financiers provisoires doivent être présentés en fonction des dates limites fixées. Les Comptes publics du Canada doivent être disponibles pour fin de publication au plus tard le 31 octobre.

- Le versement des paiements et la prestation de services connexes doivent être fournis aux clients en fonction des échéanciers établis, des niveaux de service convenus, des protocoles d'entente ainsi qu'en fonction de la rétroaction des clients grâce à une communication continue;

- le coût de chaque paiement et le nombre des paiements effectués doivent être établis d'une façon claire.

On a satisfait à toutes les normes de rendement énumérées ci-dessus.

Réalisations

En 1993-1994, des encaissements d'une valeur de 683 milliards de dollars ont été traités et l'on a effectué des décaissements d'un montant de 681 milliards de dollars. Les soldes de caisse investis ont produit 162 millions de dollars en intérêt. La Direction générale du contrôle du remboursement des chèques à Matane, au Québec, ont effectué le rapprochement de plus de 230 millions de paiements du Receveur général et de mandats d'assurance-chômage d'une valeur totale de 213 milliards de dollars et répondu à plus de 459 000 demandes de renseignements.

En 1992-1993, on a effectué un total supérieur à 180 millions de paiements. Ce montant inclut des paiements socio-économiques de 120,8 millions et d'autres paiements d'un montant de 59,2 millions (soit 30,3 millions de paiement de crédits de TPS, 13,1 millions de remboursement de Revenu Canada, plus de 8,3 millions de paiements de comptes généraux à des fournisseurs de biens et de services pour le gouvernement fédéral, et plus de 1,4 million de paiements d'intérêt sur les obligations d'épargne du Canada pour la Banque du Canada).

Au cours de l'exercice, la sous-activité a aussi accompli les réalisations suivantes :

- a mis en application la prestation fiscale pour enfants, établi un protocole d'entente général pour le compte de Revenu Canada, Douanes, Accise et Impôts, et des ententes

Sommaire des ressources

Tableau 7 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses			1994-1995			1993-1994		
	Dépenses			Recettes			Dépenses		
	Net			ÉTP			Net		
Services du									
Receveur général	137 211	27 227	109 984	894	143 978	28 804	115 174		905

Tableau 8 : Sommaire du volume des affaires - Paiements principaux effectués

(en milliers d'unités)		1994-1995		1993-1994		1992-1993	
Budget des dépenses		Prévu		Réal			
Allocations familiales	4		28		34 584		
Prestations fiscales pour enfants	39 104		38 982		9 677		
Sécurité de la vieillesse/							
Supplément de revenu garanti	42 427		41 005		39 927		
Planification de l'emploi	870		870		866		
Régime de pensions du Canada	35 808		34 203		32 532		

Tableau 9 : Sommaire du volume des affaires (en milliers)

(en milliers d'unités)		1994-1995		1993-1994		1992-1993	
Budget des dépenses		Prévu		Réal			
Chèques	129 429		131 686		134 853		
Paiements par dépôt direct	56 219		49 138		45 150		
Paiements totaux	185 648		180 824		180 003		

Données sur le rendement et justification des ressources

- Le rendement a été évalué par une vérification périodique, des évaluations et des études spéciales, ainsi qu'en fonction des normes suivantes qui sont utilisées couramment :
- la rémunération des institutions financières à l'égard des services de base n'ayant pas fait l'objet de soumissions et à l'égard du flottant doit être versé dans les trente jours suivant la fin de chaque mois dans tous les cas;

Sommaire des ressources

Tableau 6 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)									
Budget des dépenses					Prévu				
1994-1995					1993-1994				
Dépenses		Recettes		Net	Dépenses		Recettes		Net
ETP*									ETP
Services centraux et services communs									
137 211	27 227	109 984	894	143 978	28 804	115 174	905		
Services du Receveur général									
86 917	7 936	78 981	1 192	69 652	8 042	61 610	1 180		
Rémunération de la Fonction publique									
177 463	78 762	98 711	1 906	188 901	78 064	110 847	1 911		
Appropriations									
Distribution des biens de la Couronne									
11 612	10 947	666	88	12 364	12 221	133	88		
Appropriationnement en articles stockés									
101 678	100 388	1 290	283	111 700	108 625	3 075	283		
Services de traduction									
116 746	10 000	106 746	1 196	115 830	6 976	109 854	1 207		
Services gouvernementaux des télécommunications et de l'informatique									
386 071	306 069	79 002	1 034	297 176	198 036	99 139	1 168		
Autres services centraux du gouvernement									
12 220	6 462	6 768	169	13 372	7 346	6 026	168		
1 028 818	646 771	482 047	6 761	962 862	447 104	506 758	6 910		
Total									

Explication de l'écart : Le budget des dépenses de 1994-1995 est de 23,7 millions de dollars moins élevé que les prévisions de 1993-1994 en raison des facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars		
●	Système de rémunération de la fonction publique	17,5
●	Compressions budgétaires du 26 avril 1993	(3,6)
●	Projet du Système normalisé des paiements	(1,3)
●	Sciences et culture Canada	(2,4)
●	Projet de la Réforme des pensions	(3,1)
●	L'Institut	(1,2)
●	Prime reliée au budget de fonctionnement	(1,9)
●	Suppression du Numéro d'assurance social	(1,8)
●	Ajustement aux frais bancaires	(2,0)

A. Activité des Services centraux et des Services communs

Objectif

Fournir des services centraux et des services communs à divers clients afin de répondre à une vaste gamme de besoins. Ces services sont fournis à plus de 100 ministères et organismes au Canada, en Europe et aux États-Unis.

Description

L'activité comprend huit sous-activités reliées à des services centraux et à des services communs qui sont gérés et réalisés à la grandeur du ministère. Ces services centraux et services communs sont mis au point d'une façon intégrée à l'Administration centrale afin de répondre à une vaste gamme de besoins des clients, conformément à des normes établies régissant le service à la clientèle et le renouvellement du personnel. Chaque sous-activité comporte des ressources spécialisées, ainsi qu'une partie réservée des ressources dans les directions régionales. Les services suivants sont fournis dans le cadre de la présente activité :

- services du Receveur général;
- rémunération de la Fonction publique;
- Approvisionnements;
- distribution des biens de la Couronne;
- approvisionnement en articles stockés;
- services de traduction;
- Services gouvernementaux des télécommunications et de l'informatique; et
- autres services centraux du gouvernement.

3. Assurance de la qualité des contrats

Le 20 mai 1992, l'ancien comité de gestion d'Approvisionnement et Services Canada a adopté le Cadre de gestion de la qualité pour le Programme des approvisionnements et des services. Le cadre a été élaboré par le réseau de gestion de la qualité du ministère. Le comité de gestion du ministère a également convenu que l'on devrait encourager le partage de l'information, des outils et des leçons à tirer en ce qui concerne la gestion de la qualité.

Un comité d'utilisateurs composé d'employés responsables du contrôle de la qualité tant de l'administration centrale que des régions a été formé pour élaborer un système amélioré d'assurance de la qualité des contrats; le système complètera le Programme d'assurance de la qualité pour le compte de la sous-activité de l'Approvisionnement de l'avenir. Le comité est actuellement à l'étape de l'élaboration d'une procédure d'échantillonnage à utiliser pour choisir des dossiers contractuels pour des fins d'évaluation.

E. Efficacité du Programme

La façon d'évaluer l'efficacité du Programme des approvisionnements et des services continuera de changer en 1994-1995. Entre temps, les principaux critères utilisés pour évaluer les activités du Programme des approvisionnements et des services continuent d'être la qualité du service, l'atteinte des objectifs et une gestion efficace des ressources humaines.

1. Indicateurs du rendement

L'ancien comité de gestion d'Approvisionnement et Services Canada a approuvé l'utilisation de huit indicateurs principaux pour évaluer le rendement du ministère :

- évaluation de la satisfaction des clients grâce à un programme de consultation;
- pourcentage de clients avec lesquels le Programme des approvisionnements et des services a conclu des ententes-types de service;
- pourcentage de normes de service respectées et pourcentage de normes de service dépassées;
- indice de productivité pour chacune des quatre sous-activités principales (acquisition, approvisionnement en articles stockés, services de rémunération de la Fonction publique, et paiements du Receveur général);
- contribution au soutien et à l'administration du Programme exprimée sous forme de pourcentage de l'ensemble des dépenses ministérielles;
- analyse des écarts pour certaines variables relatives aux coûts et aux recettes;

- évaluation de la mesure selon laquelle le Programme des approvisionnements et des services contribue à l'atteinte des objectifs pour l'ensemble du gouvernement et de la fonction publique; et
- évaluation des résultats d'un programme de rencontres périodiques entre les employés et les gestionnaires pour discuter de certaines questions telles que les pratiques de gestion, la qualité du travail, la qualité du service, la vision, les valeurs et les communications.

On utilisera les indicateurs des ressources humaines pour évaluer dans quelle mesure le Programme des approvisionnements et des services permet de gérer les ressources humaines. Les rapports qui seront présentés dans le Budget des dépenses principal seront fondés sur ces indicateurs.

Même si l'on a pas encore déterminé toute la gamme des indicateurs pour chaque sous-activité, les responsables du Programme sont engagés à fond dans cette initiative.

2. Évaluation du programme

À la suite de l'intégration du ministère, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a concentré ses efforts sur l'examen de l'organisation et sur la réalisation de la partie du programme d'examen qui n'était pas encore terminée. On présentera, au cours du prochain exercice, les résultats de ces examens.

Plan de gestion des immobilisations : Ce vaste plan quinquennal de gestion des immobilisations constitue le fondement d'une gestion efficace de l'infrastructure immobilière du ministère. Les fonds prévus pour le remplacement des immobilisations en 1992-1993 sont évalués à 14,7 millions de dollars. On a commencé à élargir la portée du plan afin qu'il inclut aussi les biens loués.

Gestion des ressources humaines : Le Programme des approvisionnements et des services a élargi ses programmes en 1992-1993 : ils comprennent maintenant le Plan de mise en valeur des ressources humaines, le service d'orientation professionnelle, le renforcement et la décentralisation de la formation, l'expansion du programme d'aide aux employés dans les régions et l'élargissement du programme de reconnaissance et de récompense.

Système de rémunération de la Fonction publique : Dès 1996-1997, ce système permettra aux fonctionnaires d'utiliser les données sur la rémunération et les paramètres connexes prescrits dans les lois et dans la politique. Le système permettra un accès en direct et sera exploité à partir des bureaux de paye et d'avantages sociaux des ministères-clients. Il est prévu qu'on réalisera par 1998-1999 des économies annuelles pouvant aller jusqu'à 24 millions de dollars.

Système de gestion des données ministérielles sur le personnel : L'un des éléments-clés du système précité est la création du module des employés qui est relié au système actuel d'entrée de paye en direct et intègre les fonctions de soutien de l'information sur la rémunération et le personnel au poste de travail du client. En 1992-1993, on l'a appliqué avec succès dans les bureaux du personnel des régions et de l'administration centrale.

Stratégie d'information financière : Il s'agit d'un projet conjoint entrepris par le Secrétaire du Conseil du Trésor et TPSGC qui vise à répondre aux besoins financiers du ministère et de toute l'administration fédérale par des mécanismes modernes permettant d'éliminer les procédures traditionnelles d'administration financière sur support papier. L'élaboration et la mise en oeuvre du système financier connexe constitue un processus continu qui seront réalisées graduellement au cours des années 1990.

Dépôt direct : Désigne la méthode permettant de déposer par des moyens électroniques les paiements du gouvernement directement dans le compte des bénéficiaires, dans n'importe quelle institution financière du Canada. Le dépôt direct s'applique à toute une gamme de paiements du gouvernement. De concert avec les ministères, le Programme des approvisionnements et des services prévoit une très grande utilisation du dépôt direct, en 1994-1995 (p. ex. on offrira des services de dépôt direct aux E.-U. aux bénéficiaires de pensions).

Programme d'action environnemental : Le Programme des approvisionnements et des services continue de soutenir le Plan vert et le Code de gestion de l'environnement, particulièrement dans les domaines de la réduction des déchets, des achats gouvernementaux et de l'énergie reliée aux transports.

Organismes de service spéciaux : Conformément aux principes de FP 2000, le Groupe Communication Canada, Conseils et Vérification Canada et l'Office des normes générales du Canada ont continué d'élaborer et d'appliquer des méthodes innovatrices, en y intégrant une orientation commerciale.

Acquisitions 2000 : Le projet vise à fournir une réponse stratégique aux préoccupations concernant le rôle futur du Programme des approvisionnements et des services. Il continue de redéfinir les méthodes et les infrastructures utilisées pour acquérir des biens ou des services. On utilise une technologie de pointe pour améliorer les méthodes d'achat et intégrer les besoins du gouvernement en matière de gestion des ressources d'information. Trois grands systèmes d'information permettent d'apporter les changements aux services : le Système électronique de commandes par catalogue, le Service des invitations ouvertes à soumissionner, et le Soutien des décisions en matière d'acquisitions.

Préavis d'adjudication de contrat : Depuis juin 1992, la plupart des achats non concurrentiels assujettis à l'Accord de libre-échange et à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce sont annoncés en tant que Préavis d'adjudication de contrat par le Service des invitations ouvertes à soumissionner et par la publication Marchés publics. Les fournisseurs sont informés qu'ils peuvent contester la décision de négocier un marché avec un fournisseur unique, avant l'adjudication du contrat, s'ils peuvent fournir le bien ou le service dans le cadre d'un régime concurrentiel. Lorsqu'aucun fournisseur ne conteste l'adjudication proposée, le contrat est réputé concurrentiel et peut être attribué en utilisant les autorisations du Conseil du Trésor permettant de négocier des marchés suite à des invitations ouvertes à soumissionner.

Services de courrage des propositions spontanées : Grâce à ce service, le Programme des approvisionnements et des services incite les entreprises canadiennes à présenter des propositions innovatrices permettant d'utiliser la technologie de l'information pour améliorer les opérations du gouvernement. Les propositions reçues sont diffusées à un réseau de parrains financiers pour financer le projet. En plus d'améliorer les opérations du gouvernement, le Service vise à accroître la compétitivité du Canada en fournissant un mécanisme permettant aux gouvernements fédéral et provinciaux de financer conjointement les projets novateurs en matière de technologie de l'information qui comportent un potentiel commercial élevé.

Accord de libre-échange nord-américain : L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994. Le Programme des approvisionnements et des services est sur le point de mettre en application le chapitre de l'Accord portant sur les achats du gouvernement. L'ALENA aura une incidence importante sur les achats du gouvernement. En plus de régir les acquisitions de biens d'une valeur supérieure à 25 000 \$, l'Accord régit aussi l'achat de services dont le montant est supérieur à 60 000 \$. Le GATT et l'Accord de libre-échange canado-américain ne régissent pas l'acquisition de services. Les mesures visant à mettre en vigueur l'ALENA seront adoptées au début de janvier 1994.

Gestion de l'information sur les biens : Le projet de gestion de l'information sur les biens est une initiative du Conseil du Trésor qui vise à fournir l'information nécessaire à la gestion du cycle de vie des biens, à partir de la planification et de l'acquisition des biens jusqu'à leur utilisation et à leur aliénation. Ce projet permettra de réaliser des modèles d'exploitation, d'information et de données qui ouvriront la voie à l'échange électronique de l'information, entre les ministères, les gouvernements et le public.

Le Programme des approvisionnement et des services verra aussi à ce que tous les fournisseurs éventuels du gouvernement aient accès à un système d'achat ouvert, transparent et équitable.

Au fur et à mesure que le Programme introduira de nouvelles technologies, les gestionnaires clients pourront, à partir de leurs postes de travail, avoir accès aux services et aux ressources informatiques du Programme des approvisionnement et des services grâce à plusieurs plates-formes intégrées à un réseau.

Renouveler la culture organisationnelle : La culture organisationnelle du Programme continuera d'évoluer en 1994-1995. Le Programme favorisera la reconnaissance et la récompense des employés pour leurs initiatives et leur acceptation de responsabilités supplémentaires. Il encouragera également le travail d'équipe et traitera les employés d'une façon équitable, selon l'esprit de FP 2000.

Planifier et financer la gestion des ressources humaines : Les activités relatives aux ressources humaines doivent tenir compte de certains facteurs particuliers au milieu, notamment FP 2000, la Stratégie ministérielle (Regard sur l'avenir), les initiatives du Conseil de perfectionnement des ressources humaines ainsi que les besoins en ressources humaines des ministères-clients.

3. Initiatives

Le Programme des approvisionnements et des services prendra les initiatives suivantes pendant 1994-1995 :

Processus d'achat et de règlement électroniques : Ce système, présentement à l'essai, vise à éliminer plus de 500 000 factures du Système d'approvisionnement en articles stockés et du Groupe Communication Canada en utilisant un processus de type "Règlement au point de vente". Ce sont les deux principales sources de factures et de règlements interministériels dans le système. Ce système fournira également le traitement automatique des transactions servant à l'acquisition et au règlement reliés aux 16 millions de factures gouvernementales provenant des fournisseurs des secteurs public et privé.

Système normalisé des paiements : Ce système remplacera les systèmes de paiement actuels, y compris les procédés manuels reliés aux processus de paiement, comportant des fonctions intégrées et automatisées. Cette approche rationalisée permettra aux ministères-clients d'effectuer les paiements requis et de présenter des demandes de renseignements en direct. Une année après la mise en oeuvre du Système, on pourra réaliser des économies annuelles de salaires de 4,3 millions de dollars.

4. Etat des initiatives annoncées antérieurement

Réforme des pensions : Avec l'adoption de la Loi sur la réforme des pensions en septembre 1992, on a élaboré des procédures et processus qui sont en voie d'être mis en oeuvre conformément aux règlements mis en vigueur.

Budgets de fonctionnement : On a commencé à mettre en oeuvre dans le Programme du TPSCG, le 1^{er} avril 1992, le concept des budgets de fonctionnement, soit un an avant l'application de ce concept à l'échelle de l'administration fédérale. Les budgets de fonctionnement ont permis au Programme d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses opérations.

changer sa façon de faire des affaires. Il poursuivra l'habilitation de ses ministères clients, de ses fournisseurs et de ses employés en mettant à leur disposition des systèmes qui vont leur permettre d'accéder directement aux données et aux connaissances.

Le Programme va aussi continuer de simplifier l'accès à ses systèmes en mettant sur pied des réseaux informatiques auxquels les utilisateurs pourront accéder à partir d'un seul point d'entrée ou poste de travail. Il est en faveur d'une architecture ouverte de la gestion de l'information/technologie de l'information à l'échelle de l'administration fédérale, soutenue par des normes et des politiques appropriées. Cette architecture ouverte va faciliter l'interopérabilité des systèmes internes et de ceux des clients.

Politique concernant les services communs : Le Conseil du Trésor a approuvé, le 16 juillet 1992, la nouvelle politique sur les services communs fondée sur le renouvellement de la fonction publique. La nouvelle politique établit les paramètres sur lesquels vont se fonder les ministères pour négocier des ententes avec les organismes de services communs ou demander de ne pas être assujettis aux politiques du Conseil du Trésor. Le Programme des approvisionnements et des services procédera à un examen de ses services obligatoires pour déterminer dans quelle mesure il pourrait rendre ces services facultatifs et, en se fondant sur les résultats obtenus, il élaborera un plan de mise en œuvre.

Gestion de l'information : Le Programme des approvisionnements et des services reconnaît que l'information que détiennent ses systèmes est une ressource précieuse. C'est pourquoi il mettra à la disposition des intéressés les ressources d'information requises pour soutenir les objectifs, les produits et les services du ministère, accroître l'utilisation et le partage de l'information et assurer la gestion de l'information gouvernementale et de l'information des clients dont le Programme a la garde. Cela permettra de faire en sorte que les politiques, la terminologie et les pratiques de gestion de l'information soient bien comprises et fournir une infrastructure de gestion de l'information ministérielle.

Réforme des pensions : Le projet de loi sur la réforme des pensions a reçu la sanction royale en septembre 1992. Les changements apportés aux textes de loi sur les pensions influenceront considérablement sur les systèmes et les processus d'administration des pensions du Programme des approvisionnements et des services.

2. Objectifs de planification

En 1992-1993, le Programme des approvisionnements et des services a réitéré son intention d'avoir recours à la technologie pour définir son nouveau rôle comme organisme de services communs. Les quatre objectifs suivants, que TPSCG compte atteindre au cours des prochaines années, découlent de cette orientation stratégique.

Maintenir la qualité des services : Le Programme des approvisionnements et des services travaille, de concert avec les ministères clients, à établir les normes de service sur lesquelles on se fondera pour évaluer annuellement les progrès accomplis et en rendre compte. Il pourra fournir les services requis aux endroits choisis par les clients ou les fournisseurs.

Donner plus de liberté d'action grâce à la technologie : Les systèmes informatiques permettront aux clients, aux fournisseurs et au personnel du Programme d'accéder directement aux données et aux connaissances. De cette façon, le Programme remettra le contrôle des activités administratives aux gestionnaires et aux employés, tout en veillant à ce que les exigences fonctionnelles prévues dans les lois et les politiques pertinentes soient respectées.

Fonction publique 2000 : Cette initiative consiste entre autres à améliorer les services offerts au public en réduisant la bureaucratie et en mettant l'accent sur le service et sur l'habilitation. Les changements culturels requis dans le cadre de FP 2000 démontrent la volonté des clients de contrôler les activités administratives.

Prospérité et compétitivité : Le Programme des approvisionnements et des services s'est efforcé d'accroître la concurrence entre les fournisseurs canadiens en rendant le processus d'approvisionnement encore plus équitable, transparent et accessible. Pour soutenir ces efforts, il a participé à l'Initiative de la prospérité du Canada. Un plan d'action et un rapport ont été soumis au comité directeur national chargé d'élaborer une stratégie qui permettrait d'accroître la prospérité du Canada. Ce rapport indique que les principales initiatives du ministère pour améliorer la prospérité du Canada sont le processus d'invitation ouverte à soumissionner, la promotion d'un processus d'examen des acquisitions par une tierce partie indépendante, la réforme de la politique d'achat et les innovations technologiques. Le rapport fait aussi mention des efforts déployés par le Programme pour maintenir un dialogue ouvert avec les différents intervenants et il propose de nouvelles idées qui permettront d'accroître la compétitivité et la prospérité du Canada. Le Programme de promotion des relations avec les fournisseurs, de même que les allocations qui seront parrainées par le ministre, sont cités comme les principaux moyens pris pour examiner et promouvoir les objectifs, les principaux messages et les thèmes de l'Initiative de la prospérité.

Examen des acquisitions : Le Conseil du Trésor a approuvé, en juin 1992, une politique sur l'examen des achats. C'est dans le cadre de cette politique que fut créé le Comité responsable de la stratégie d'achat (CSA), chargé de tenir compte, pour chaque achat, des politiques gouvernementales de développement industriel et régional et des objectifs nationaux. La politique a aussi débouché sur l'élaboration d'un Plan d'acquisition à court terme, qui fait état des projets d'acquisition de plus de 2 millions de dollars prévus pour l'année. Le CSA déterminera parmi ces projets ceux qui peuvent générer des retombées socio-économiques et qui doivent donc être examinés en profondeur par le Comité d'examen des acquisitions. Le Programme des approvisionnements et des services fournit des services de secrétariat et d'analyse et il est responsable des aspects opérationnels de la politique.

Accès aux marchés : Pour soutenir la politique gouvernementale visant à inciter les fournisseurs régionaux à soumissionner des marchés à l'échelle nationale, le Programme des approvisionnements et des services délaisse les traditionnelles listes de fournisseurs. Pour faire en sorte que l'accès aux marchés publics soit équitable et ouvert, le Programme utilisera plutôt les tableaux d'affichage électronique, donnant ainsi à tous les fournisseurs du pays une chance égale de soumissionner. Avec la mondialisation des marchés et compte tenu des efforts déployés par le gouvernement pour rendre le processus d'attribution des marchés plus ouvert et concurrentiel, il est important de veiller à ce que le système d'attribution de contrats soit ouvert, transparent et équitable pour tous les fournisseurs éventuels. Grâce au processus d'invitation ouverte à soumissionner et à l'élargissement du mandat de la Commission de révision des marchés publics, TPSCGC dispose maintenant d'un mécanisme externe de contestation relative aux offres.

Technologie : Le Programme des approvisionnements et des services se sert des techniques de pointe pour offrir aux ministères clients et au grand public des services plus efficaces et de meilleure qualité. Grâce à l'utilisation répandue de micro-ordinateurs puissants et de puces mémoire grande capacité et à l'acceptation d'autres technologies clés telles que des interfaces à objet et les interfaces utilisateurs graphiques, le Programme des approvisionnements et des services va pouvoir rationaliser la prestation de ses services et

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En tant qu'organisation de services communs offrant des biens et des services aux ministères et organismes gouvernementaux et travaillant en étroite collaboration avec les entreprises canadiennes, le Programme des approvisionnementnements et des services est soumis à de nombreux facteurs externes qui influent sur l'orientation de son Programme.

Orientations stratégiques : Au mois de décembre 1989, le président du Conseil du Trésor a annoncé la création de deux organismes de service spécialisés (OSS) au sein du TPSCG. Plusieurs groupes à l'intérieur du ministère ont donc été restructurés de façon à constituer un Conseil et Vérification Canada et le Groupe Communication Canada. Fort de cette expérience, le ministère a créé un autre OSS le 1^{er} avril 1992, soit l'Office des normes générales du Canada. Grâce aux consultations entreprises auprès des ministères clients et du secteur privé, ces OSS ont pu concentrer leurs efforts sur des points tels que l'amélioration du service offert aux clients et aux canadiens en général.

Tout au long de l'élaboration de ses plans stratégiques, le Programme des approvisionnementnements et des services a maintenu d'étroites relations avec les organismes centraux du gouvernement. Voici, à titre d'exemple, quelques-uns des points stratégiques traités : exploitation des avantages qu'on pourrait tirer de l'automatisation des services d'information administrative; définition de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines en faisant appel à l'automatisation, en éliminant les tâches répétitives et en confiant aux employés des tâches plus stimulantes et plus valorisantes; habilitation des gestionnaires grâce à l'application des concepts de FP 2000; élaboration d'une approche coordonnée de l'information, à partir des étapes de la planification et de l'achat des biens meubles jusqu'à celle de l'allocation.

Une nouvelle Direction générale a vu le jour par suite de la restructuration du gouvernement et de la création de TPSCG, en juin 1993 : il s'agit de la Direction générale des services gouvernementaux de télécommunications et d'information (SGTI). Cette Direction générale résulte de la fusion de l'Agence des télécommunications gouvernementales, du Service de gestion de l'information d'Approvisionnementnements et Services Canada et des services informatiques de Travaux publics Canada. Les SGTI aspirent à devenir un organisme de service spécial à 1994-1995. En tant qu'OSS, les SGTI géreront la fusion des services gouvernementaux de télécommunications et d'information et ils devront mettre en place l'infrastructure requise à l'échelle de l'administration gouvernementale, dans un contexte de gestion axée sur les résultats et sur le service à la clientèle.

De plus, la Direction générale des services de traduction (l'ancien Bureau de la traduction) cherchera à devenir un OSS en 1994-1995 avec l'intention d'être pleinement opérationnel en 1995.

Réduction des dépenses publiques : La politique gouvernementale de réduction des dépenses demeurera en vigueur. Elle influera sur la charge de travail du Programme et entraînera une baisse du nombre de contrats de faible valeur. En même temps, les ministères et organismes clients essaieront d'accroître l'efficacité de leurs opérations et ils s'attendront à ce que le Programme des approvisionnementnements et des services leur offre des services encore plus efficaces et efficaces qui leur permettront d'atteindre cet objectif.

Autorisations législatives	Fonds
Crédits	20
	25
Activités/Sous-Activités	renouvelables
Services centraux et services communs	
Services du Receveur général	X
Service de rémunération de la Fonction publique	X
Approuvements	X
Distribution des biens de la Couronne	X
Approvisionnement en articles stockés	X
Services de traduction	X
Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	X
Autres services centraux et services communs	X
Administration et soutien du Programme	
Services ministériels	X
Ressources humaines	X
Gestion régionale et ministérielle	X
Organismes de service spéciaux	
Groupe Communication Canada	X
Conseils et Vérification Canada	X
Office des normes générales du Canada	X
Production de défense	X

Tableau 5 : Comparaison entre la structure des activités et la structure des crédits en 1994-1995

Le Tableau 5 illustre le rapport entre la structure des crédits et la structure des activités.

Compte de prêts de la production de défense : Ce compte vise à consentir des avances de fonds de roulement pour l'élaboration et la mise en oeuvre des projets de défense.

approvisionnements.

Les pouvoirs non militaires de la défense : et tout aide le ministère à assurer la production de la Loi sur la sécurité nationale et la Loi sur l'accès à l'information. Les services d'acquisition ont un rôle de soutien tout à fait essentiel le ministère pour la défense. Les services d'acquisition ont un rôle de soutien tout à fait essentiel le ministère pour la défense.

Fonds renouvelable de la production de défense - Compte de prêts (autorisation globale de 100 millions de dollars) :

Ces services sont offerts contre rémunération.

Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'information (autorisation de 64 millions de dollars) : Cette autorisation législative permet de financer la fourniture de services de télécommunication et d'information aux ministères et organismes gouvernementaux. Ces services comprennent des services vocaux, de données et

Le Programme des approvisionnement et des services est financé au moyen de crédits (y compris les crédits nets) et de fonds renouvelables. Les crédits annuels servent à financer les activités d'approvisionnement, incluant l'Office des normes générales du Canada, et les services opérationnels généraux comportant des fonctions de soutien connexes. Ils couvrent les coûts, moins les droits d'utilisation appropriés. Le Fonds renouvelable des services facultatifs sert à financer les sous-activités de l'Approvisionnement en articles stockés, la gestion des transports et de la Distribution des biens de la Couronne, tandis que les activités de Conseils et Vérification Canada et du Groupe Communication Canada sont financées respectivement au moyen du Fonds renouvelable de CVC et du Fonds renouvelable du GCG. Les coûts liés à ces fonds sont recouverts auprès des ministères et organismes selon une tarification approuvée.

Crédits 20 et 25 - Crédits pour le Programme des approvisionnements et des services : Ces crédits fournissent le financement requis pour les programmes du receveur général ayant trait aux services bancaires et aux services de paiement, à la tenue des comptes centraux du gouvernement et à la préparation des rapports pertinents; ils servent aussi à financer les services liés à la rémunération, au personnel, aux finances, à la traduction, à l'administration et aux initiatives de soutien de l'approvisionnement. Ces crédits sont aussi utilisés pour soutenir les services d'acquisition, de gestion des transports et de grands projets de l'État. Les recettes sont imputées au Crédit 20 par autorisation du Parlement. Le crédit 25 est utilisé pour les dépenses en capital.

Autres crédits législatifs (L) : Ces fonds comprennent 48 645 \$ pour le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre, une indemnité de 40 000 \$ versée à un ancien premier ministre et 49,8 millions de dollars pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés visés par le Crédit 20.

Fonds renouvelable des services facultatifs (autorisation de 100 millions de dollars) : Cette autorisation législative permet de financer les acquisitions et la fourniture des biens et services dont les ministères et organismes ont besoin, notamment dans les domaines de l'approvisionnement en articles stockés, de la distribution des biens de la Couronne, etc. Elle permet aussi de financer les dépenses en capital connexes, les fonds de roulement, ainsi que les excédents ou pertes accumulés. Ces services sont offerts contre rémunération.

Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada (autorisation de 100 millions de dollars) : Cette autorisation législative permet de financer la fourniture des biens et services de communication dont ont besoin les ministères et organismes. Elle sert aussi à financer les dépenses en capital connexes, les fonds de roulement, ainsi que les excédents ou pertes accumulés. Ces services sont offerts contre rémunération.

Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada (autorisation de 30 millions de dollars) : Cette autorisation législative permet de financer les services de consultation et de vérification et les services connexes offerts à l'administration fédérale, aux sociétés d'État, aux gouvernements provinciaux et étrangers, aux organismes internationaux, aux organisations sans but lucratif et à d'autres organisations du secteur public. Elle sert aussi à financer les dépenses en capital connexes, les fonds de roulement et les excédents ou pertes accumulés. Ces services sont facultatifs et ils sont offerts contre rémunération.

L'organisme de service spécial **Conseils et Vérification Canada** a été créé le 1^{er} avril 1990. Il offre toute une gamme de services de consultation et de vérification à l'administration fédérale, aux sociétés d'État, aux gouvernements provinciaux et étrangers, à des organismes internationaux, aux organisations sans but lucratif et à d'autres organismes du secteur public. Il offre, entre autres, des services de vérification de la conformité, d'attestation et d'optimisation des ressources et d'autres services connexes. Les services de consultation portent entre autres sur l'environnement, la gestion financière, la gestion internationale, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'information, la pratique internationale, la gestion, l'examen et l'évaluation des programmes et d'autres domaines propres à l'OSS.

L'**Office des normes générales du Canada** est devenu un organisme de service spécial le 1^{er} avril 1992. Il offre, entre autres, des services d'élaboration et de publication de normes, des services de gestion de la qualité, ainsi que des services professionnels.

Tableau 4 : Ressources par organisation et activité pour 1994-1995

		Ministre et receveur		général du Canada, et		sous-ministre et sous-receveur général du		Canada		Communications		Vérification et évaluation		Contenus		Services ministériels		Services de traduction		Direction générale des		approvisionnements		Services		gouvernementaux de		télécommunications et		d'information		Service opérationnel au		gouvernement		Ressources humaines		Directions générales		régionales		Groupe Communication		Canada		Conseils et vérification		Canada																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
		centraux et		services		Soutien et		administration		service		Organismes de																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP		\$ ETP																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets		Montants nets																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		33	2 194	65	2 635	59	3 186	11	880	907	1 144 131	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918)	50 580	831	880	11	59	3 186	880	144 131	907	1 196	1 012 066	1 683	88 608	57	2 345	83	(918

- Distribution des biens de la Couronne; et
- Approvisionnement en articles stockés.

La **Direction générale des services de traduction** fournit des services de traduction et d'interprétation et normalise la terminologie pour le Parlement et les ministères et organismes fédéraux, afin de permettre au gouvernement du Canada de communiquer dans les deux langues officielles. Elle offre aussi au Parlement, au Cabinet, à la fonction publique, à l'organisation judiciaire et aux organismes créés par le Parlement ou le gouverneur en conseil des services de traduction, d'interprétation et de terminologie dans toutes les langues, y compris le langage gestuel.

La **Direction générale des services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique** fournit au gouvernement l'infrastructure et les services de télécommunication requis, de même que des services internes et externes de technologie et de gestion de l'information visant à faciliter l'automatisation des systèmes administratifs de l'État. Elle représente l'autorité fonctionnelle, au sein de TPSCG, pour tout ce qui a trait aux lignes directrices, pratiques, politiques, normes et architecture de gestion et de technologie de l'information. Elle est aussi responsable de la planification et de la coordination globales des activités de mise sur pied d'un réseau de télécommunication au nom de l'administration fédérale.

La **Direction générale des services ministériels** fournit des services internes de soutien de la gestion. Elle exerce entre autres les fonctions de contrôleur et s'occupe des finances, de l'administration, de la sécurité et du règlement des demandes d'indemnité. Elle est aussi chargée de soutenir, de faciliter et de communiquer les décisions ministérielles et d'en évaluer l'incidence. Elle voit à ce que les options d'analyse stratégique soient soumises au Comité de direction du ministère et elle définit les orientations stratégiques du ministère. Elle fournit une vaste gamme de services ministériels au ministre, au sous-ministre et aux hauts fonctionnaires, y compris des services d'élaboration de politiques, de planification, de marketing, de sécurité, et de secrétariat.

La **Direction générale des ressources humaines** doit fournir une orientation et des services stratégiques et opérationnels pour tout ce qui a trait à la gestion des ressources humaines du ministère (y compris les OSS). Elle offre des services quotidiens dans les domaines suivants : relations entre les gestionnaires et leurs employés, planification des ressources humaines et des carrières, dotation, classification, langues officielles, perfectionnement des cadres et perfectionnement professionnel, élaboration des programmes, interprétation des politiques et réalisation des objectifs des programmes tels que le Programme de réaménagement des effectifs. Enfin, la Direction générale voit à ce que les politiques et pratiques du ministère soient conformes aux lois, règlements et politiques régissant la gestion des ressources humaines.

Le **Groupe Communication Canada** est un organisme de service spécial qui a vu le jour le 6 juin 1990. Il fournit aux ministères et organismes clients toute une gamme de services, dont des services d'imprimerie, d'édition, d'expositions, de photographie, de présentation audio-visuelle, d'affichage, de publicité, ainsi que des services de création. Pour pouvoir offrir ces services spécialisés, il doit recourir à des spécialistes des médias et de toutes les questions touchant la planification des communications, la définition des besoins et le contrôle de la qualité.

L'Évaluation, le directeur exécutif de l'Équipe de transition et l'avocat-général principal relèvent aussi directement du sous-ministre. Le président-directeur général de l'Office des normes générales du Canada relève directement du sous-ministre de la Direction générale des approvisionnementnements. Le rôle de chacun de ces directions générales et OSS est expliqué ci-après.

La Direction générale du service opérationnel au gouvernement est responsable de la gestion et de l'exécution des fonctions du receveur général. Elle est aussi chargée d'administrer les services de rémunération et de fournir des services et des produits facultatifs dans les domaines des finances et du personnel. Le portefeuille du Service opérationnel au gouvernement comprend les sous-activités suivantes :

- Fonctions du receveur général;
- Rémunération de la fonction publique; et
- Autre Services gouvernementaux centraux.

Voici les principales fonctions de la Direction générale du service opérationnel au gouvernement :

- Au nom du ministre, en sa qualité de receveur général du Canada, assumer certaines responsabilités bancaires en ce qui a trait aux deniers publics reçus et déboursés par le gouvernement du Canada, ainsi que la responsabilité de tous les soldes conservés en dépôt à la Banque du Canada ou dans d'autres institutions financières.
- Tenir les comptes centraux et établir les Comptes publics et d'autres documents comptables du gouvernement canadien, fournir les rapports financiers connexes visant l'ensemble de l'administration fédérale, effectuer des analyses approfondies et présenter des rapports ponctuels sur la situation et les opérations financières du gouvernement.
- Administrer chaque année, au nom de tous les ministères et organismes, l'émission de quelque 193 millions de paiements tirés sur le Trésor et le traitement de 1,2 million de paiements retournés et 150 000 doubles de chèques.
- Administrer les systèmes de paye, des pensions et d'autres régimes d'avantages sociaux pour la fonction publique, les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada; et

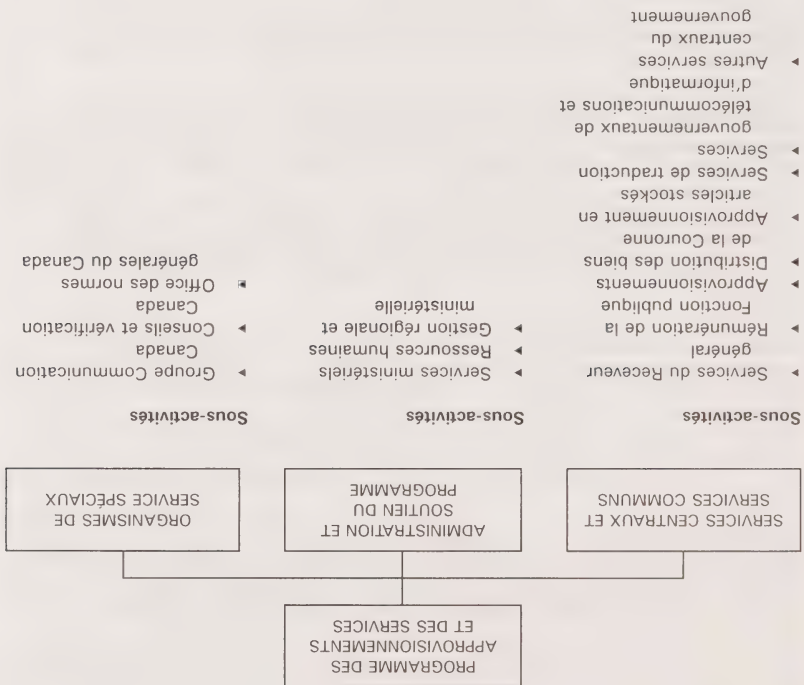
- Fournir des systèmes et des services personnalisés et offrir des services facultatifs aux ministères et organismes gouvernementaux, dans les domaines des finances et du personnel.

Les fonctions de paiement et de rémunération sont effectuées par l'entremise des directions régionales.

La Direction générale des approvisionnementnements fournit des services d'achat aux ministères et organismes du gouvernement du Canada. Le portefeuille des Approvisionnementnements, par l'entremise de la Direction générale des approvisionnementnements et des directions générales régionales, procure 17 000 types de biens et de services dans les sous-activités suivantes :

- Approvisionnement;

Tableau 3 : Structure des activités du Programme



Structure organisationnelle : Le Programme des approvisionnements et des services compte six directions générales ayant à leur tête un sous-ministre adjoint à qui les directeurs généraux de secteurs et les directeurs de directions rendent compte. Ces directions générales sont les suivantes : les Approvisionnements, le Service opérationnel au gouvernement, les Services ministériels, les Services des ressources humaines, les Services de traduction et les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique. Le Programme compte aussi six régions, soit celles de l'Atlantique, du Québec, de la Capitale nationale, l'Ontario, de l'Ouest et du Pacifique, chacune ayant à sa tête un directeur général régional qui rend compte directement au sous-ministre. Ces organisations fournissent divers services obligatoires et facultatifs à plus de 100 ministères et organismes clients. Le président-directeur général de Conseils et Vérification Canada, le président-directeur général du Groupe Communication Canada, le directeur général des Communications, le directeur général de la Vérification et de

Structure des activités : Le Tableau 3 représente la structure des activités et sous-activités du Programme des approvisionnements et des services. La gestion par activité et sous-activité permet d'avoir une approche intégrée en ce qui a trait à la planification et à la prestation des services.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Les organismes de service spéciaux (OSS) offrent toute une gamme de services tels que des services de vérification et de consultation, d'impression, d'édition et d'élaboration de normes. Ces services sont offerts contre rémunération ou ils sont financés au moyen de crédits.

Le Programme des approvisionnements et des services fournit différents services communs relatifs aux systèmes financiers et aux systèmes de la rémunération et de la gestion du personnel et il exerce les fonctions du receveur général pour ce qui est des services de paiement, de perception et de gestion bancaire, de la tenue des comptes du Canada et de la préparation des Comptes publics. Le Programme fournit aussi des services communs pour l'achat des biens et des services dont les ministères et organismes ont besoin et pour l'aliénation du matériel appartenant à l'État.

Le Programme des approvisionnement et des services est un programme de services communs chargé d'acquiescer et de fournir des biens et des services à tous les ministères et organismes fédéraux énumérés aux annexes I et II de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) et d'offrir au gouvernement des services administratifs centraux et des services communs (y compris les fonctions du receveur général du Canada). Le Programme fournit également, sur demande, des services aux organismes énumérés à l'annexe III de la LGFP.

"Accès, Équité et Service" est la devise du Programme des approvisionnement et des services, qui a une incidence sur la vie de millions de Canadiens. Quiconque reçoit des prestations de retraite, un crédit pour taxe sur les produits et services ou des prestations de sécurité de la vieillesse s'attend à recevoir un bon service de la part du Programme, par l'entremise du receveur général du Canada. En tant que principal acheteur de l'administration fédérale, le Programme a établi une liste de plus de 85 000 fournisseurs canadiens auprès desquels il peut s'approvisionner. Ces fournisseurs, grâce aux nombreuses initiatives visant à leur assurer un accès égal aux marchés de l'État, se disputent chaque année des marchés d'une valeur approximative de 8 milliards de dollars. Le Programme des approvisionnement et des services détient aussi la plupart des renseignements essentiels de l'État et il est reconnu comme un chef de file dans le domaine de l'élaboration de systèmes informatiques et dans l'utilisation de la technologie pour gérer l'information.

2. Mandat

Le cadre légal régissant le Programme des approvisionnement et des services (anciennement, Approvisionnement et Services Canada) est constitué par la Loi sur l'organisation du gouvernement, la Loi sur l'administration financière, la Loi sur la convention de retraite des parlementaires, la Loi sur le Bureau de la traduction, la Loi sur les langues officielles et la Loi de 1970 sur le ministère des Approvisionnement et Services, la Loi sur la production de défense, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur la protection civile et la Loi sur les mesures d'urgence qui lui confèrent des responsabilités, ainsi que par un certain nombre de décrets et de protocoles d'entente. Le Programme des approvisionnement et des services est assujéti à la politique gouvernementale sur les services communs.

3. Objectif du Programme

Contribuer à optimiser les ressources, à faire respecter les principes d'équité et d'intégrité dans la gestion des affaires publiques et à soutenir les objectifs gouvernementaux en assurant ou en facilitant la prestation d'une vaste gamme de services essentiels de qualité supérieure dans les domaines de l'approvisionnement, des ressources humaines, des finances, de la traduction, des services gouvernementaux de télécommunications et d'information, de même que d'autres services gouvernementaux centraux de façon à permettre aux ministères et organismes de l'État canadien d'atteindre leurs objectifs.

Tableau 2 : Résultats financiers de 1992-1993

(en milliers de dollars)				
Budget principal	Réel		Besoins	
	financiers		financiers	
	Total des dépenses	Recettes	Besoins financiers	Besoins financiers Différence
Services centraux et services communs	611 908	240 201	371 707	346 862
Administration et soutien du Programme	209 994	21 005	188 989	152 388
Organismes de service spéciaux	512 021	491 143	20 878	11 018
Réciprocité fiscale	(7 207)	--	(7 207)	--
Total	1 326 716	752 349	574 367	510 268
Equivalents temps plein *			8 968	9 404
				(436)

* Pour de plus amples renseignements concernant les équivalents temps plein, veuillez consulter le tableau 36 à la page 4-87.

Explication de l'écart : Les dépenses réelles sont de 64,1 millions de dollars supérieures au Budget des dépenses de 1992-1993 et sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Rapport des fonds non-utilisés 1991-1992 du budget de fonctionnement 3,6
- Financement du rabais Rider 4,6
- Stratégie de communication pour soutenir les initiatives gouvernementales 48,3
- Restructuration financière-dernier règlement 7,8
- Énoncé économique et fiscal du 25 février 1992 (4,4)
- Compression du budget des communications (1,1)

répondre aux besoins futurs d'une façon innovatrice et rentable. Parmi les grands projets entrepris, mentionnons le Système de rémunération de la fonction publique, Acquisitions 2000, la Stratégie d'information financière et le Système normalisé des paiements, le Processus d'achat et de règlement électroniques.

Des services de perception des paiements au titre de la Taxe sur les produits et services ont été mis sur pied. De plus, on a élargi l'application du dépôt direct à une vaste gamme de paiements du receveur général. Le Programme des approvisionnement et des services a aussi achevé un projet visant à éliminer les politiques d'achat périmées et superflues.

- **Organismes de services spéciaux** : Les trois organismes de service spéciaux, Conseils et Vérification Canada, le Groupe Communication Canada et l'Office des normes générales du Canada, progressent bien.

- **Planification et gestion stratégiques** : Le Programme des approvisionnements et des services continue de mettre l'accent sur la planification stratégique et sur la consultation des employés et des clients afin d'assurer l'intégration et la diffusion efficaces des plans. Le cadre provisoire du plan opérationnel, axé sur la nouvelle structure ministérielle prévue pour 1994-1995, a été approuvé en septembre 1993. Des études spéciales ont abouti à des décisions visant à modifier les opérations d'achat dans la région de la Capitale nationale et à regrouper les centres d'impression et de mise sous enveloppe à l'échelle nationale.

- **Politique sur la propriété intellectuelle** : Le Programme a mis en application la nouvelle politique du Conseil du Trésor sur la propriété intellectuelle. Cette politique vise à favoriser la commercialisation de la propriété intellectuelle liée aux travaux de recherche et de développement exécutés dans le cadre des marchés publics. À quelques exceptions près, les droits de propriété intellectuelle appartenant à l'entrepreneur qui exécute les travaux. Ce dernier ne sera pas tenu de verser un montant précis pour la propriété intellectuelle ou de partager les redevances.

- **Accord de libre-échange nord-américain** : L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994. Le Programme des approvisionnements et des services devra émettre des directives pour que le processus d'approvisionnement respecte les dispositions du chapitre de l'ALENA portant sur les marchés publics. Les marchés de services ayant une valeur-seuil de 60 000 \$ seront désormais inclus dans l'Accord de libre-échange et dans l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce.

pour revoir au complet le Guide de la politique des Approvisionnement. Le but visé est d'améliorer la façon dont la politique est communiquée aux personnes responsables des achats et d'accroître la participation de ces dernières au processus d'examen et de mise en œuvre de la politique, de façon qu'elles soient davantage conscientes des questions liées à la politique d'approvisionnement et de la nécessité d'apporter certaines modifications. On s'attend à ce que cette initiative favorise l'habilitation du personnel de négociation des contrats en réduisant le nombre de directives détaillées qui leur sont fournies. Une version provisoire du Guide a été distribuée aux intéressés pour qu'ils examinent et la commentent. Le Guide devrait être prêt d'ici la fin de l'année financière.

Relations avec les clients : Certains agents de négociation des contrats travaillent maintenant chez des ministères clients choisis (par exemple, l'Agence canadienne de développement international, le Conseil national de recherches). Le but de cette mesure est d'améliorer le service en accélérant la passation des contrats d'approvisionnement et en établissant des relations plus étroites avec les clients.

Processus commun d'acquisition : Le Processus commun d'acquisition (PCA) est un processus d'acquisition par voie de concurrence. Il consiste à choisir un fournisseur qui, de concert avec un ministère client, doit trouver la source d'un problème et proposer, dans les plus brefs délais, une solution novatrice et efficace. Le PCA élimine la nécessité d'avoir recours à des spécifications détaillées pour évaluer les soumissionnaires et choisir l'attributaire du marché. À la place, on utilise un processus en deux étapes qui consiste à dresser une liste restreinte de soumissionnaires en se fondant sur une proposition concise indiquant la méthode d'établissement des prix, la compétence et l'expérience du soumissionnaire. Les soumissionnaires présélectionnés sont ensuite interrogés par une équipe multidisciplinaire.

Les projets soumis au PCA sont divisés en étapes (on effectue à cette fin une analyse de rentabilisation). Un énoncé des travaux est établi pour chaque étape. Chacune des étapes peut être négociée au besoin et les relations avec le soumissionnaire peuvent être revues à la fin de chaque étape. Le PCA permet d'acquiescer des systèmes informatiques de façon rapide et rentable et il assure aux petites et grandes entreprises un accès juste et équitable aux projets d'intégration des systèmes. La passation de marchés échelonnée occasionne aussi moins de problèmes et réduit les obligations envers l'État advenant une résiliation du contrat. Seize projets d'entreprises dans treize ministères différents en sont présentement à diverses étapes du PCA. Quatre autres demandes sont présentement à l'étude.

Modernisation : Le Programme des approvisionnements et des services a fait des progrès importants dans la modernisation des systèmes et services existants en ayant recours à la technologie dans l'intérêt des ministères clients, des fournisseurs, des organismes centraux et de son propre ministère.

De concert avec les différents intéressés, le Programme des approvisionnements et des services a continué à élaborer des systèmes et des services qui lui permettront de

B.	Rendement récent	1.	Points saillants
			<p>Au cours de 1992-1993, le Programme des approvisionnement et des services a élaboré de nombreuses méthodes pour améliorer les services offerts aux clients et aux fournisseurs et devenir plus attentif aux besoins des Canadiens.</p>

- Des colloques sur la façon de faire affaire avec l'Etat ont été tenus d'un bout à l'autre du pays. Les buts de ces colloques étaient d'expliquer aux fournisseurs le fonctionnement de base du processus d'approvisionnement et de donner des renseignements et des conseils, par exemple, sur la façon de s'y prendre pour rédiger une meilleure proposition ou sur le fonctionnement du Service des invitations ouvertes à soumissionner.

- Le programme "Echange d'information stratégique" a aussi été mis sur pied, de concert avec les ministères clients. Grâce à ce programme, TPSCGC a pu se familiariser avec les environnements techniques des ministères clients dans le but de mieux connaître leurs besoins et la façon dont ils réagissent aux modifications de programme.

- La Politique sur le contenu canadien a été mise en oeuvre le 1^{er} avril 1992. Cette initiative a permis de remplacer un grand nombre de politiques d'achat périmées par une politique soutenant les objectifs de l'Etat qui sont d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et de satisfaire aux exigences opérationnelles tout en favorisant le développement industriel au Canada. Sous réserve des engagements pris par le gouvernement canadien dans le cadre des ententes commerciales internationales, on donne maintenant la priorité aux fournisseurs de biens et de services canadiens, pourvu que la concurrence soit assez forte. TPSCGC se fondera sur des règles d'origine claires et uniformes pour déterminer les biens et les services qui peuvent être considérés comme étant canadiens.

- Invitations ouvertes à soumissionner : Le Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS) est un système d'information électronique sur les projets de marché du gouvernement fédéral. Plus de 7 000 abonnés sont inscrits au SIOS, dont la portée a été progressivement élargie de manière à inclure la plupart des demandes concurrentielles pour des biens valant plus de 25 000 \$. Le nouveau Service des invitations ouvertes à soumissionner, payable par l'usager, a remplacé le Tableau des projets de marchés le 1^{er} juin 1992. Le SIOS envoie plus de 600 documents de soumission par jour aux fournisseurs répartis dans tout le pays et partout dans le monde. La compagnie d'information Systems Management Corporation, qui exploite le SIOS, diffuse de l'information sur les marchés publics aux abonnés autorisés. On envisage de faire du SIOS un centre multiservice pour tout ce qui a trait aux projets de marchés de l'Etat.

- Guide de la politique des Approvisionnements : Le Programme des approvisionnements et des services a profité de l'examen de la politique d'approvisionnement du ministère

Hausse (baisse) en millions de dollars		Fonds Renouvelable :	
		●	Dépenses opérationnelles nettes des Services facultatifs (1,3)
		●	Dépenses opérationnelles nettes du Groupe Communications Canada 3,5
		●	Dépenses opérationnelles nettes de Conseils et Vérification Canada (7,4)
		●	Dépenses opérationnelles nettes des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (15,3)
	(20,5)	Autres crédits législatifs:	
		●	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés (8,4)

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

	(en milliers de dollars)									
	Budget des dépenses 1994-1995					Prévu 1993-1994				
	Total des dépenses	Recettes nettes	dépenses nettes	Total des dépenses	Recettes nettes	dépense nettes	Recettes nettes	Dépenses nettes	Écart	Explications à la page
Services centraux et services communs	1 028 818	546 771	482 047	952 862	447 104	505 758	(23 711)		4-36	
Soutien et administration du Programme	230 437	121 621	108 816	171 782	43 090	128 692	(19 876)		4-69	
Organismes de service spéciaux	493 312	480 590	12 722	432 375	415 998	16 377	(3 655)		4-79	
Total	1 752 567	1 148 982	603 585	1 557 019	906 192	650 827	(47 242)			
Équivalents temps plein*										
	12 274					12 164				

* Pour de plus amples renseignements concernant les équivalents temps plein, veuillez consulter le tableau 36 à la page 4-87.

Explication de l'écart : Le Budget des dépenses principal de 1994-1995 est de 47,2 millions de dollars, soit 7,3 % inférieur aux prévisions 1993-1994, au mois de novembre 1993. L'écart s'explique par les principaux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Crédits :

- Système de rémunération de la Fonction publique 17,5
- Compressions budgétaires du 26 avril 1993 (10,5)
- Restructuration/réorganisation du 25 juin 1993 (6,0)
- Compression du budget de fonctionnement du 23 décembre 1993 (4,1)
- Système normalisé des paiements (1,3)
- Sciences et culture Canada (2,4)
- Projet de la réforme des pensions (3,1)
- L'institut (1,2)
- Prime reliée au budget de fonctionnement (2,8)
- Suppression du Numéro d'assurance social (1,8)
- Autres (2,6)

(18,3)

puisque les ordinateurs personnel consomment présentement 5 % environ de tout le courant du réseau extérieur. De plus, tous les ordinateurs-agendas doivent être munis de batteries à l'hydruure de nickel au lieu des habituelles batteries au nickel-cadmium, car on considère qu'il n'y a pas de façon écologique de disposer de ces dernières lorsqu'on n'en a plus besoin.

Priorités en matière de ressources humaines : Une "Vision des ressources humaines" a été élaborée pour le nouveau ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Le but visé est :

- d'offrir à TPSGC des services de formation appropriés ainsi que des services à valeur ajoutée pour tout ce qui a trait aux ressources humaines;
 - d'offrir des produits et des services à valeur ajoutée afin d'améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
- Il faudra, au cours de 1994-1995, élaborer et mettre en oeuvre la Stratégie de transition en se fondant sur la Vision des ressources humaines. Cette stratégie aura pour but :

- de soutenir la gestion des ressources humaines et de faciliter le réaménagement des effectifs, étant donné que les effectifs du ministère seront réduits d'au moins 4 000 ETP au cours des prochaines années (il faudra aussi trouver des moyens originaux de gérer le travail);
 - de faire en sorte que la main-d'oeuvre du ministère soit très motivée, très perfectionnée sur le plan technologique, qualifiée et axée sur les clients, tout cela dans un contexte d'"optionnalité" des services.
- Pour soutenir ces grandes orientations stratégiques, on a décidé d'accorder la priorité aux initiatives suivantes :

- soutenir les stratégies d'exploitation de TPSGC (service à la clientèle, restauration de la paye et des avantages sociaux, option de non-utilisation des services liés aux ressources humaines, etc.);
- réaménager les effectifs (gérer le réaménagement des effectifs, gérer les ressources ministérielles du groupe de la direction, fournir des services d'orientation, offrir des programmes d'aide aux employés et d'équité en matière d'emploi, assurer des communications permanentes dans le domaine des ressources humaines);
- intégrer les fonctions relatives aux ressources humaines, c'est-à-dire restructurer la fonction des ressources humaines, élaborer des ententes de responsabilisation et les mettre en oeuvre, préparer des rapports de gestion à jour concernant le bilan social et la démographie des ressources humaines, la dotation, l'organisation et la classification, les relations de travail et la rémunération, les langues officielles, la formation et les systèmes relatifs aux ressources humaines.

De plus, il est évident que les changements au sein de l'administration fédérale se poursuivront et que le Programme devra satisfaire à de nouvelles exigences, compte tenu surtout des restrictions budgétaires du gouvernement.

coûts. Ces examens s'ajoutent aux mesures déjà prises pour modifier en profondeur les systèmes existants.

- **Service de qualité** : Le Programme des approvisionnements et des services continuera de travailler avec les ministères clients à l'élaboration de normes de service sur lesquelles on se fondera pour évaluer périodiquement les réalisations et produire des rapports de rendement. Les clients et les fournisseurs pourront recevoir des services de qualité à l'emplacement de leur choix.

- **Modernisation** : Le Programme des approvisionnements et des services continuera de moderniser ses systèmes en utilisant des technologies de pointe et en élaborant et réalisant des projets d'envergure tels que le Système de rémunération de la fonction publique, la Stratégie d'information financière, le Système normalisé des paiements, Acquisitions 2000 et le Processus d'achat et de règlement électronique.

Parmi les autres projets de modernisation prévus pour 1994-1995, mentionnons la participation accrue aux dépôts directs en faisant de ceux-ci la méthode standard pour les paiements à des individus et l'expansion de l'utilisation de l'échange de données informatisées pour les paiements aux commerces et le recouvrement des recettes.

La version 2 de Fastrack sera prête à la fin de décembre 1994. Cette nouvelle version permettra aux clients d'avoir accès aux offres à commandes et aux ententes avec les fournisseurs et de commander des biens ou des services sans avoir à passer par les agents d'approvisionnement. Grâce à cette nouvelle version, les clients pourront aussi parcourir les bases de données, examiner les commandes antérieures et savoir où en est rendu le traitement des commandes.

- **Accès aux marchés** : Le Programme des approvisionnements et des services continuera de moderniser le processus d'approvisionnement en annonçant, à l'échelle nationale, les projets de marchés publics pour faire en sorte que les fournisseurs aient une chance égale de soumissionner les marchés publics et pour faciliter les négociations avec l'État. Ces changements contribueront à accroître la concurrence et à réduire les coûts d'approvisionnement.

- **Habilitation des employés** : Le processus d'approbation sera délégué aux agents de négociation des contrats travaillant dans des équipes autonomes autorisées à approuver les contrats. De plus, on confiera les budgets individuels aux gestionnaires et on transférera aux régions les fonctions de gestion des produits et des contrats.

- **Achats en commun** : Le Programme des approvisionnements et des services mettra davantage l'accent sur les relations de coopération afin que les autorités provinciales et municipales et d'autres organismes du secteur public puissent profiter des ristournes. Les ententes conclues jusqu'à présent portent sur des produits tels que l'automobile, l'informatique et les ordinateurs personnels.

- **Questions environnementales** : Le Programme des approvisionnements et des services, lorsqu'il préparera son offre à commandes principale et nationale pour les micro-ordinateurs, exigera que tous les ordinateurs personnels satisfassent aux exigences d'économie d'énergie d'ici la fin de 1994. Les ordinateurs personnels économiseurs d'énergie se mettent automatiquement "en sommeil" après une certaine période d'inactivité. Cette décision fera économiser beaucoup d'argent au gouvernement

A. Plans pour 1994-1995

1. Points saillants

Le Programme des approvisionnements et des services continuera, en 1994-1995, de mettre à exécution ses plans établis en fonction des grandes stratégies définies au cours des dernières années. Ces stratégies consistent entre autres à :

- gérer les restrictions financières et les effets des mesures de réduction des effectifs;
- revoir les activités du Programme afin de relever les secteurs où l'on pourrait apporter des améliorations et réduire les coûts;
- fournir un service de qualité aux clients et au public;

- moderniser les systèmes en utilisant des technologies de pointe et rationaliser les procédures;

- permettre aux fournisseurs d'avoir accès à un système visible, ouvert et équitable;
- habiliter les employés, traiter les questions environnementales et répondre aux besoins des employés en améliorant la gestion des ressources humaines.

Des initiatives bien précises sont prévues pour 1994-1995, dans le cadre de ces grandes stratégies. Plusieurs sont déjà commencées.

- **Gestion des contraintes :** Pour pouvoir continuer de gérer les contraintes financières et Programme des approvisionnements et des services travaillera de concert avec les autres Programmes afin de réduire les frais généraux, d'éliminer les chevauchements, de simplifier et de rationaliser les processus et de réaliser des économies en améliorant la productivité. Au cours de 1994-1995, le Programme continuera aussi de travailler avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, d'autres organismes de services communs et les ministères clients à clarifier la politique sur les services communs du gouvernement fédéral et son incidence sur l'avenir du ministère.

Par suite des changements apportés à la structure de rapport du Programme des approvisionnements et des services, de même qu'à son organisation et à sa main-d'œuvre, on a décidé de modifier le cadre régional de prestation des services. On est aussi en train de rationaliser les organisations de l'administration centrale afin d'en accroître l'efficacité et d'en arriver à un juste équilibre entre l'administration centrale et les régions.

- **Examens opérationnels :** On est en train de donner suite aux recommandations découlant des examens opérationnels et de terminer des examens additionnels afin d'identifier les secteurs où l'on pourrait apporter d'autres améliorations et réduire les

Crédits (dollars)	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Approuvements et Services¹			
Budgétaire			
1 Dépenses de fonctionnement	438 499 000	507 722 250	507 244 364
2c Remise de dette ²	--	24 600 000	24 600 000
5 Dépenses en capital	25 451 000	25 451 000	25 111 753
11c Fonds renouvelable de Conseils et			
Vérification Canada	--	1	--
(L) Ministre des Approuvements et			
Services -- Traitement et allocation pour			
automobile	51 100	51 175	51 175
(L) Contributions aux régimes d'avantages			
sociaux des employés	46 220 000	30 417 000	30 417 000
(L) Réciprocité fiscale ³	--	(7 207 202)	(7 207 202)
(L) Fonds renouvelables des Services			
facultatifs	--	78 321 976	(15 246 654)
(L) Fonds renouvelable du Groupe			
Communication Canada	--	80 087 072	3 479 057
(L) Fonds renouvelable de Conseils et			
Vérification Canada	--	21 901 594	5 917 304
(L) Fonds renouvelable des			
Approuvements	47 000	--	--
(L) Fonds renouvelable de la Production de			
défence	--	98 275 993	--
Total -- Budgétaire	510 268 100	859 620 859	574 366 797
Non budgétaire			
(L) Compte de prêts de la production de			
défence	--	(24 600 000)	(24 600 000)
L15b Caisse d'avance fixe	--	12 627 677	119 014
Total -- Non-Budgétaire	--	(11 972 323)	(24 480 986)
Total	510 268 100	847 648 536	549 885 811

¹ S'applique seulement à l'ancien Programme des approvisionnements et des services.

² Remise de la dette de la société Produits chimiques EXPRO Inc. envers Sa Majesté du chef du Canada.

³ Les paiements en trop versés aux provinces en 1991-1992 ont été remboursés en 1992-1993.

Fonds renouvelables

Le Programme des approvisionnement et des services compte cinq fonds renouvelables : Conseil et Vérification Canada, Groupe Communication Canada, Services gouvernementaux de télécommunications et d'information, Production de défense et Services facultatifs. Le Fonds renouvelables des services facultatifs comprend trois gammes de services, soit celles de la Gestion des transports, de l'Approvisionnement en articles stockés et de la Distribution des biens de la Couronne. Les bénéfices et les déficits de fonctionnement étant calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice, ils ne reflètent pas les besoins de trésorerie qui sont inclus dans le Budget des dépenses. Certains éléments qui doivent être pris en considération dans le calcul des bénéfices et des déficits ne nécessitent pas de déboursés directs. Certains déboursés indiqués n'ont aucune incidence sur le solde de fonctionnement. Ces deux éléments peuvent être conciliés de la façon suivante :

Fonds renouvelables		Budget principal 1994-1995					Budget principal 1993-1994	
(en milliers de dollars)		Dépenses	Recettes	Dépenses excédentaires (recettes)	Services facultatifs	Groupe Communication Canada	Conseil et Vérification Canada	Services gouvernementaux de télécommunications et d'information
		153 290	151 435	1 855	--	408 130	412 467	(4 337)
					--	65 543	65 543	--
					--	298 314	306 069	(7 755)
	Fonds renouvelable de la production de défense	2 000	2 000	--	--			
	Bénéfice (déficit) de fonctionnement	927 277	937 514	(10 237)	2 302			
	Redressement pour en arriver aux besoins de trésorerie nets	11 912	--	11 912	--			
	Total des prévisions — besoins de trésorerie nets	939 189	937 514	1 675	2 302			
(en milliers de dollars)		Services facultatifs	Canada Groupe	Vérification Canada	Services gouvernementaux de télécommunications et d'information	Production de défense	Services gouvernementaux de télécommunications et d'information	Bénéfice de fonctionnement
	prévu	(1 855)	4 337	--	7 755	--		
	Éléments hors caisse compris dans le calcul du bénéfice de fonctionnement	404	4 725	1 090	1 947			
	Sous-total	(1 451)	9 062	1 090	9 702	--		
	Augmentation du fonds de roulement	(370)	3 062	909	(202)			
	Nouvelles acquisitions d'immobilisations	774	6 000	931	8 974			
	Total des prévisions — Besoins de trésorerie nets	1 855	--	750	(930)	--		

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1994-1995										Budget principal 1993-1994																	
Equivalents temps plein*	Fonctionnement en capital	Dépenses	Sous-total	Moins: Recettes à valeur sur l'autorisation	Total	Services centraux et services communs						Equivalents temps plein 1993-1994																	
6 761	1 001 026	27 792	1 028 818	546 771	482 047	360 362	Soutien et administration du Programme	3 462	219 951	10 486	230 437	121 621	108 816	107 310	2 051	485 937	7 375	493 312	480 590	12 722	13 106	12 274	1 706 914	45 653	1 752 567	1 148 982	603 585	480 778	9 027

* Les chiffres indiquent les équivalents temps plein au complet. Des informations supplémentaires sont présentées au tableau 36 : Besoins en personnel (page 4-87).

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1994-1995 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Credits (en milliers de dollars)		Budget principal 1994-1995	Budget principal 1993-1994
20	Appropriations et Services	527 432	423 390
	Dépenses de fonctionnement		
25	Dépenses en immobilisations	28 632	22 615
(L)	Ministre des Appropriations et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	51
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	40	--
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	45 757	32 420
(L)	Fonds renouvelable des Services facultatifs	1 855	2 286
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	--	--
(L)	Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	750	16
(L)	Fonds renouvelables des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(930)	--
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
Total du Programme		603 585	480 778
Credits -- Libelle et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Appropriations et Services			
20	Appropriations et Services — Dépenses de fonctionnement et contributions y compris: a) les dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada, de la Loi sur l'assurance-chômage, du Fonds renouvelable des services facultatifs; b) autorisation de dépenser les recettes de l'année	527 432 000	28 632 000
25	Appropriations et Services — Dépenses en capital		

4-81	1.	Organismes de service spéciaux
4-82	2.	Groupe Communication Canada
4-84	3.	Conseils et Vérification Canada
		Office des normes générales du Canada
		Section III
		Renseignements supplémentaires
4-86	A.	Aperçu des ressources du Programme
	1.	Besoins financiers par article
4-87	2.	Besoins en personnel
4-88	3.	Dépenses en capital
4-88	4.	Paielements de transfert
4-89	5.	États financiers des fonds renouvelables
4-89	a)	Fonds renouvelable des Services facultatifs
4-90	b)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada
4-91	c)	Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada
4-92	d)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux
4-93	e)	de télécommunications et d'informatique
4-94	6.	Fonds renouvelable de la Production de défense
		Coût estimatif net du Programme

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1994-1995	4-5
B.	Emploi des autorisations de 1992-1993	4-8

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1994-1995	4-9
1.	Points saillants	
2.	Sommaire des besoins financiers	4-12
B.	Rendement récent	
1.	Points saillants	
2.	Examen des résultats financiers	4-17
C.	Données de base	
1.	Introduction	4-19
2.	Mandat	4-19
3.	Objectif du Programme	4-19
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	4-20
5.	Méthodes de financement	4-25
D.	Perspective de planification	
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	4-27
2.	Objectifs de planification	4-29
3.	Initiatives	4-30
4.	Etat des initiatives annoncées antérieurement	4-30
E.	Efficacité du Programme	
1.	Indicateurs du rendement	4-33
2.	Évaluation du programme	4-33
3.	Assurance de la qualité des contrats	4-34

Section II

Analyse par activité et par sous-activité

A.	Activité des Services centraux et des Services communs	4-37
1.	Sous-activité des Services du Receveur général	4-42
2.	Sous-activité de la rémunération de la fonction publique	4-44
3.	Sous-activité de l'approvisionnement	4-51
4.	Sous-activité de la Distribution des biens de la Couronne	4-53
5.	Sous-activité de l'Approvisionnement en articles stockés	4-55
6.	Services de traduction	4-63
7.	Sous-activité des Services gouvernementaux	4-67
8.	de télécommunications et d'informatique	4-71
B.	Activité du Soutien et de l'administration du Programme	4-74
1.	Sous-activité des Services ministériels	4-76
2.	Sous-activité des Ressources humaines	
3.	Sous-activité de la gestion intégrée et régionale	

Programme des Approvisionnements et des Services
1994-1995
Plan de dépenses

7. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses principal de 1994-1995 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du Programme. Au tableau 22, les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valoir sur le crédit du Programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par TPSCGC et les services fournis gratuitement à TPSCGC et aux autres ministères sont retenus pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 22 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)		Budget principal 1994-1995	autres coûts (Brut)	Coût total du Programme	Moins*	(en milliers de dollars)	
Coût estimatif net du Programme		1994-1995	1993-1994				
		1 928 737	753	1 929 490	315 573	1 613 917	1 690 128

* Les autres coûts comprennent :

- avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secréariat du Conseil du Trésor; 547
- partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Travail Canada; 126
- services légaux fournis par le ministère de la Justice Canada; et 25
- service fourni par Transports Canada. 55

** Le tableau 20 fournit des détails sur les recettes.

La Direction de la Cité parlementaire, qui a été créée le 1^{er} septembre 1991, est principalement chargée de l'administration des biens occupés par la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement. Son portefeuille de biens immobiliers comprend approximativement 1 423 300 mètres carrés et est constitué des Édifices de l'Est, du Centre et de l'Ouest, de l'édifice de la Bibliothèque du Parlement, des édifices de la Confédération, Wellington, Victoria et de la Promenade, ainsi que de plusieurs autres locaux loués. Ces biens, dont la plupart ont une valeur patrimoniale, sont administrés de façon à protéger l'investissement du gouvernement et conformément aux normes en matière de santé et de sécurité ainsi que d'accès.

Le tableau 21 fait état des coûts directs totaux de la Direction en ce qui concerne les quatre activités du Programme des biens immobiliers.

Tableau 21 : Dépenses de la Direction de la Cité parlementaire

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	1994-1995	Prévu	Réel
	1993-1994	1992-1993	
Fonctionnement et entretien			
Coordination du Programme	440	340	380
Locaux à bureaux	2 567	2 653	--
Installations fédérales	11 440	11 850	13 192
Total des frais de fonctionnement	14 447	14 843	13 572
Capital			
Coordination du Programme	15	15	146
Installations fédérales	18 725	8 588	5 806
Total du Capital	18 740	8 603	5 952
Subventions			
Subventions aux municipalités	15 214	15 214	14 554
Total	48 401	38 645	33 932

5. Recettes

Le tableau 20 présente les recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 20 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Recettes à valeur sur le crédit			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1994-1995	1993-1994	1992-1993	
Recettes à bureaux			
187 308	181 439	196 461	
Installations fédérales			
64 781	73 809	72 845	
Total - Recettes à valeur sur le crédit			
252 089	255 248	269 306	
Recettes à valeur sur le Trésor			
Vente de biens immobiliers			
44 468	36 825	12 873	
Remboursement des subventions aux municipalités des aéroports de Montréal (Dorval et Mirabel)			
15 000	15 000	--	
Locations et concessions			
--	--	553	
Bassins de radoub			
4 016	2 839	2 810	
Pont ferroviaire de New Westminster			
--	--	193	
Intérêts sur prêts			
--	--	1 555	
Divers			
--	--	738	
Recouvrements des dépenses d'exercices précédents			
--	--	1 959	
Rajustements des comptes à payer à la fin de l'exercice			
--	--	4 161	
Total - Recettes à valeur sur le Trésor			
63 484	54 664	24 842	
Total des recettes			
315 573	309 912	294 148	

3-60 (Programme des biens immobiliers)

Les subventions et contributions représentent 22,1 % des dépenses brutes du Budget principal de 1994-1995 pour le Programme. Le tableau 19 donne un aperçu de toutes les dépenses au chapitre des subventions et contributions.

Tableau 19 : Détails des subventions et contributions

(en milliers de dollars)			
Subventions			
Installations fédérales			
Subvention à l'égard de bassins de radoub, Canadian Vickers, Montréal	180		--
Subventions aux municipalités			
Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	426 257	426 021	425 995
Total des subventions	426 437	426 201	425 995
Contributions			
Coordination du Programme			
Association canadienne de normalisation	12	12	12
Institut de formation en gestion de la construction	26	26	--
Total des contributions	38	38	12
Total des paiements de transfert	426 475	426 239	426 007

Tableau 18 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

	Cout total	Cout total	Cout total	Budget des dépenses	Prévisions	Dépenses
	estimatif	estimatif	estimatif	au cours de l'exercice	au cours de l'exercice	au cours de l'exercice
	\$ millions	\$ millions	\$ millions	\$ millions	\$ millions	\$ millions
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)						
Gatineau - Archives nationales	84 178	84 178	31 891	26 438	25 849	25 849
Hull - installation de chauffage central Portage	--	--	5 000	375	2 250	2 375
Hull - édifice de l'imprimerie	--	--	4 570	2 450	2 120	--
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)						
Ottawa - Complexe CCF	3 685	3 497	1 997	1 500	--	--
Ottawa - rue Cliff	--	--	15 206	6 074	--	--
Ottawa - ICC Tunney's	18 583	21 280	500	1 500	4 000	4 000
Ottawa - Rue Cliff	--	--	6 000	500	1 500	3 287
Ottawa - immeuble Marshall	--	--	625	2 000	1 800	1 800
Ottawa - immeuble Muligan	28 950	28 950	24 045	4 905	--	--
Ottawa - Librairie nationale	5 085	5 085	4 085	1 000	--	--
Ottawa - Cour Suprême	21 500	21 500	8 975	12 491	--	--
Ottawa - Mémorial Victoria	7 141	9 300	2 727	2 573	4 000	4 000
CITÉ PARLEMENTAIRE						
Ottawa - immeuble de la Confédération	5 490	5 175	1 159	1 500	2 516	2 516
Ottawa - Bloc est	--	--	5 418	9 552	6 847	6 847
Ottawa - Tour de la paix	--	--	8 873	4 433	990	990
Ottawa - immeuble Wellington	--	--	7 029	5 497	1 532	--
COLOMBIE-BRITANNIQUE						
Kings-ton - Port-jetée LaSalle	--	3 800	500	3 100	--	--
Région du nord, C-B - Routes et ponts	376 700	403 200	317 000	22 500	63 700	63 700
RECONSTRUCTION (A-AF/CT)						

Tableau 18 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					Dépenses	
					Besoins des années futures	Budget des dépenses
					1994-1995	1994-1995
					31 mars '94	jusqu'au
					courant	prévus
					estimatif	Coût total
					précédent	estimatif
Locaux à bureaux (suite)						
QUÉBEC (suite)						
Sherbrooke - 50 Place de la Cité					--	5 500
rénovations (B-AF/AD)						1 174
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)						3 000
Hull - Stationnement intérieur Laurier Taché					--	1 746
modernisation (B-AF/AD)						1 366
Hull - Place du Portage					--	2 000
rénovations (B-AF/AD)						413
Ottawa - immeuble Lester B. Pearson						
remplacement du toit (B-AF/AD)					4 457	2 399
ONTARIO						2 344
Collingwood - immeuble fédéral					--	323
rénovations (B-AF/AD)						2 171
North York - 4905 Dufferin					--	2 494
agrandissement (B-AF/AD)						2 740
Thunder Bay - immeuble fédéral					4 065	2 768
201 North May						1 632
rénovations (B-AF/AD)						4 806
Thunder Bay - 33 rue South Court					6 100	1 294
rénovations (B-AF/AD)						
MANITOBA						
Winnipeg - immeuble du Revenu					9 988	1 835
rénovations (B-AF/AD)						6 012
COLOMBIE-BRITANNIQUE						1 504
Kelowna - immeuble fédéral					--	520
rénovations (B-AF/AD)						3 000
Vancouver - immeuble Standards					1 655	1 014
agrandissement/rénovations (B-AF/AD)						
Victoria - Vieil immeuble fédéral					--	4 607
rénovations (B-AF/CT)						
Installations fédérales						
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD						
Borden - Ponts de raccordement					(C-AP/CT)	3 400
Summerside - Centre national de traitement de la TPS					27 557	30 600
construction (A-AF/CT)					40 000	39 800
QUÉBEC						200
Divers - Allégation de quais					(C-AP)	2 510
3-56 (Programme des biens immobiliers)						--

Au tableau 18 figurent les grands projets d'immobilisations approuvés, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 13,2 % des dépenses brutes totales du Programme de 1994-1995.

Afin de démontrer le type d'estimation et le degré d'approbation, tous les grands projets d'immobilisations sont démontrés avec l'information sur le type d'estimation (A, B, C ou D), et le degré d'approbation du Conseil du Trésor, c'est-à-dire déléguée au ministre (AD), approbation provisoire (AP) ou approbation finale (AF).

Tableau 18 : Détails des projets d'immobilisations

	(en milliers de dollars)
Grands projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars	
TERRA-NEUVE	
Cornbrook - immeuble fédéral construction (B-AF/CT)	--
Ile-du-Prince-Édouard	
Charlottetown - immeuble Daniel J. Macdonald construction (B-AP/CT)	--
Charlottetown - Complexe maritime rénovations (B-AF/AD)	--
NOUVELLE-ÉCOSSE	
Amburst - immeuble fédéral rénovations (B-AF/AD)	--
Bridgewater - Immeuble fédéral construction (B-AF/AD)	--
Fruro - Immeuble fédéral rénovations (C-AP/AD)	--
NOUVEAU BRUNSWICK	
Fredericton - Immeuble fédéral rénovations (C-AP/AD)	4 802
Moncton - Notre Dame d'Acadie rénovations (B-AP/AD)	--
Saint Jean - Immeuble des douanes rénovations (B-AP/AD)	--
Saint Jean - Succursale postale "A" rénovations (B-AF/CT)	20 060
QUÉBEC	
Montréal - 105 McGill rénovations (A-F/CF)	19 400
Montréal - 400 Place d'Youville rénovations (B-AF/AD)	--
Montréal - 305 René Levesque rénovations (B-AF/AD)	--
(Renseignements supplémentaires) 3-55	

Les frais de personnel afférents au Programme des biens immobiliers s'élèvent à 14,3 millions de dollars, ce qui représente 0,7 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme en 1994-1995. Des données sur les équivalents temps plein par activité sont présentées au tableau 16. Un aperçu des besoins en personnel du Programme, par catégorie et par groupe professionnels, figure au tableau 17.

Tableau 16 : Besoins en personnel par activité

(Équivalents temps plein)		Budget des dépenses	
		1994-1995	1993-1994
		Prévu	Réel
Coordination du Programme		240	241
			1992-1993
			250

Tableau 17 : Détails sur les besoins en personnel

Équivalents temps plein*		Budget des dépenses		Échelle des traitements		Provision pour	
		1995	1994-1993	1992-1993	actuelle	annuel moyen	1994-1995
		1994-1995	1993-1992	1992-1993	1994-1995	1994-1995	1994-1995
		Prévu	Réel	Réel	Prévu	Réel	Réel
Gestion		18	18	18	63 300	- 128 900	81 535
Scientifique et professionnelle		7	7	7	29 722	- 80 521	59 531
Administration et service extérieur		184	184	193	17 994	- 75 002	50 280
Services administratifs		1	1	1	16 882	- 69 291	--
Gestion du personnel		3	3	3	17 994	- 75 002	51 731
Stagiaires en gestion		--	1	1	29 562	- 50 388	--
Technique		1	1	1	20 448	- 52 986	--
Dessin et illustration		3	3	3	18 457	- 66 859	51 001
Soutien technologique et scientifique		13	13	13	16 999	- 41 724	27 725
Soutien administratif		10	10	10	16 847	- 41 991	31 158
Commis aux écritures et aux règlements		240	241	250			
Secrétariat, sténographie et dactylographie							

* L'expression "équivalents temps plein" (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, à l'aide du coefficient des heures de travail désignées par les heures de travail régulières. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais ils en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiquées dans le Budget des dépenses.

Nota : La colonne "échelle des traitements actuelle" indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1993. La colonne "provision pour le traitement moyen annuel" indique les coûts salariaux de base estimatifs y compris la provision pour les conversions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

A. Aperçu des ressources du Programme

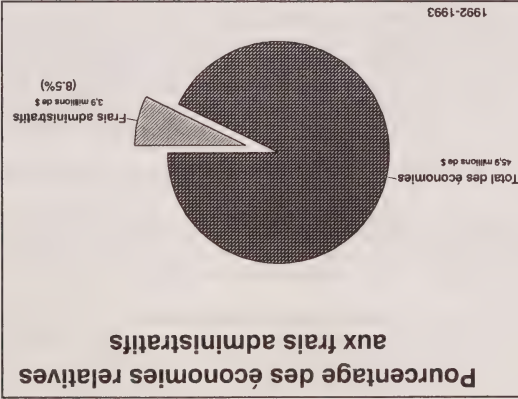
1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers des Travaux publics par article sont présentés au tableau 15.

Tableau 15 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1993-1994	1992-1993	Personnel
Traitement et salaires	12 625	13 331	
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 641	1 312	
Total personnel	14 266	14 643	
Biens et services			
Transports et communications	2 141	1 619	
Informations	245	234	
Services professionnels et spéciaux	337 497	295 634	
Location	633 587	592 014	
Achat de services de réparation et d'entretien	145 071	162 115	
Services publics, fournitures et approvisionnements	111 763	101 513	
Toutes autres subventions ou paiements	22 735	27 194	
Total biens et services	1 253 039	1 180 323	
Total des dépenses de fonctionnement	1 267 305	1 194 966	
Moins : recettes à valoir sur le crédit	252 089	269 306	
Dépenses de fonctionnement nettes	1 015 216	925 660	
Dépenses en capital			
Transports et communications	8	10	
Information	9	9	
Services professionnels et spéciaux	3 946	2 176	
Achat de services de réparation et d'entretien	1 512	778	
Services publics, fournitures et approvisionnements	64	83	
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et/ou ouvrages	226 934	207 606	
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	1 823	3 264	
Toutes autres subventions ou paiements	661	(5)	
Total des dépenses en capital	234 957	213 921	
Paiement de transfert	426 475	426 007	
Dépenses nettes du Programme	1 676 648	1 565 588	

Aucun appel n'a été interjeté auprès du Comité d'examen des subventions municipales au cours de 1992-1993 et les causes en suspens ont été annulées par les administrations fiscales qui les avaient présentées.



Les frais administratifs (au taux du marché), de 3,9 millions de dollars en ce qui concerne ce programme correspondent à environ 8,5 % des économies totales. Ainsi pour 11,77 dollars. Ces économies ont été réalisées relativement à des articles non admissibles qui ont été exclus des valeurs évaluées en vertu de la Loi sur les subventions aux municipalités, aux réductions découlant de l'occupation par une tierce partie, impossibles en vertu d'une loi provinciale et aux réductions dans les évaluations négociées par les agents d'évaluation de TPSCG.

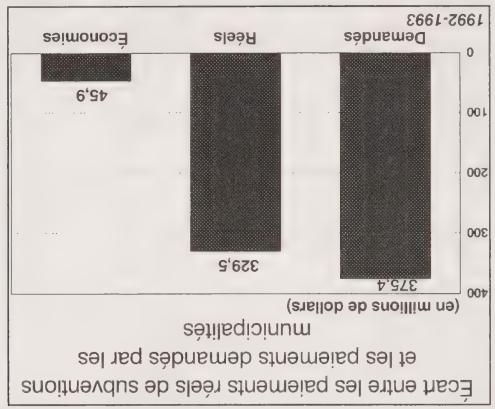
Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- rétablissement des subventions tenant lieu d'impôts sur les Plaines d'Abraham dans la ville de Québec; 3,0
- augmentation dans les coûts de fonctionnement due aux paiements en retard; et 0,5
- ajustement aux prévisions originales attribuable à des augmentations d'impôts supérieures à celles prévues.* 12,1

* Sauf pour la province de la Nouvelle-Écosse, les municipalités suivent l'année civile et, pour la plupart, établissent leur taux d'impôt entre janvier et mai (sauf pour la province de Québec où les taux sont établis en décembre). Par conséquent, les prévisions de TFGSC ne peuvent qu'être basées sur la tendance des années précédentes et ne sont que des estimations en connaissance de cause des montants que l'on doit payer dans l'année qui suit.

Données sur le rendement et justification des ressources

Cette activité a permis d'effectuer des paiements relatifs à 2 213 demandes traitées en 1992-1993 (demandes courantes et en souffrance). Le total des paiements visés par ces demandes s'élevait à 426,0 millions de dollars. Cependant, les paiements finaux ont été au total de 329,5 millions de dollars. La différence entre les paiements réellement effectués et ceux qui avaient été demandés (45,9 millions de dollars) a représenté une économie de 12,2 % pour le gouvernement. Cette économie ne tient compte seulement que des demandes qui furent entièrement traitées et pour lesquelles les paiements furent procédés. Les demandes qui furent traitées et pour lesquelles seulement des paiement intermédiaires furent procédés, ne sont pas comprises dans ce calcul.



D. Subventions aux municipalités

Objetif

Cette activité à pour objectif d'administrer le versement des subventions fédérales en remplacement des impôts municipaux ou provinciaux.

Description

Des subventions tenant lieu d'impôts sont versées aux autorités locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. TPSCG administre le versement de ces subventions aux autorités taxatrices municipales et provinciales pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 22,4 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1994-1995 (voir page 3-19).

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1994-1995	Prévu 1993-1994	Réel 1992-1993	
Subventions aux municipalités	431 135	430 409	429 934

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 14 : Résultats financiers de 1992-1993

(en milliers de dollars)			
Subventions aux municipalités	Réel	Budget principal	Différence
	429 934	373 077	56 857

Explication de la différence : Les dépenses de 1992-1993 ont été supérieures de 56,8 millions de dollars, ou 15,2 %, à la somme qui figure dans le Budget principal. Cet augmentation est attribuable à :

- paiements pour des retards dans les subventions tenant lieu d'impôts pour l'année fiscale antérieure;
- nouvelle surtaxe de la province de Québec sur les immeubles non-résidentiels;

28,0

13,2

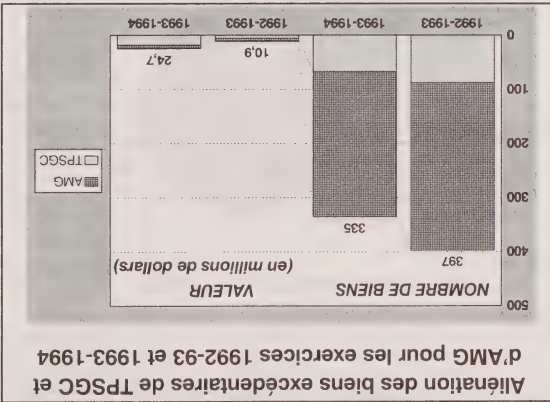
Haussse
(baisse)
en millions
de dollars

Le Ministère a également la garde de 11 barrages, d'une écluse et de quatre cales sèches qui assurent le soutien des activités maritimes, du canal Welland, de 12 ponts, incluant une digue et de 875 kilomètres de la route de l'Alaska. TPGC a la responsabilité des travaux d'amélioration aux sections de la route trans-canadienne traversant les parcs nationaux (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier et Mont-Revelstoke). C'est le Service canadien des parcs du ministère du Patrimoine canadien qui s'occupe de l'entretien de cette section de la route. Conformément aux directives gouvernementales, le Ministère continue activement ses initiatives de dessaisissement des biens ci-dessus.

TPSGC gère divers biens immobiliers autres que les immeubles à bureaux. Parmi ces biens, 149 appartiennent à l'Etat et 276 sont loués; il gère aussi divers biens excédentaires loués ou appartenant à l'Etat.

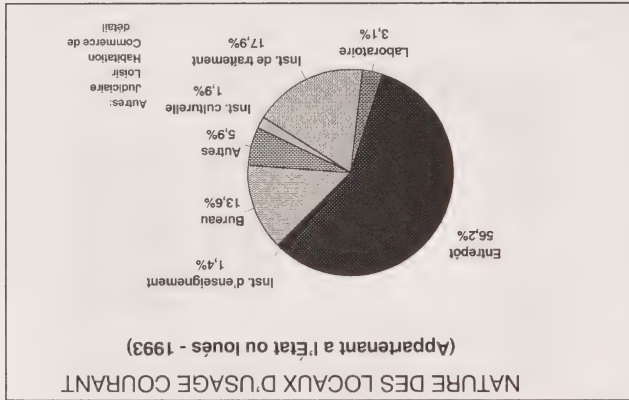
En 1993-1994, le répertoire du Programme des biens immobiliers comptait 1 375 unités de logement, dont 1 293 étaient des logements collectifs, soit 1 091 appartenant à l'Etat et 202 loués. Les 82 autres logements, dont 80 appartenant à l'Etat et 2, sont des logements non collectifs. La gestion efficace du répertoire d'habitation à l'avant doit être basée sur l'observation et la mise en oeuvre d'une stratégie qui examine les investissements à court et à long terme tant en ce qui concerne les logements collectifs que les logements à location unique.

Le programme d'aliénation des quais a été entrepris en 1989-1990 quand le Conseil du Trésor a autorisé des contributions (équivalentes au coût de la démolition estimé ou à 250 000 dollars soit le moins élevé des deux) à toute collectivité désirant devenir propriétaire de ces structures. Bien qu'il faille obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour l'obtention de contributions dépassant 250 000 dollars, la majorité des cas sont traités au niveau du Ministère selon les pouvoirs qui lui sont conférés. Deux cent trente-huit (238) quais demeurent sous la garde de TPSCG et ne lui sont d'aucune utilité pour son mandat et plusieurs sont dans un tel état qu'il est quasi impossible de les réparer. En 1992-1993, le coût de démolition, de réparation ou de cession 24 de ces ouvrages maritimes a été de 6,7 millions de dollars; le coût des mesures envisagées pour 1993-1994 relativement à 72 autres structures est estimé à 12,3 millions de dollars et de 8,8 millions de dollars pour 29 autres structures en 1994-1995. On prévoit que l'aliénation de tous les quais restants sera complétée d'ici 1995-1996.



Le Ministère continue de financer les activités d'allocation des biens excédentaires fédéraux. En 1992-1993, TSPGC a procédé à l'allocation de 397 biens immobiliers excédentaires incluant ceux d'autres ministères fédéraux pour une valeur de 10,8 millions de dollars. Pour l'exercice 1993-1994, on projette l'allocation de 67 biens immobiliers appartenant à TSPGC évalués à 18,1 millions de dollars. Le Ministère va également tenter d'allouer 268 autres biens immobiliers évalués à 6,6 millions de dollars pour d'autres ministères.

L'activité des installations fédérales contribue à l'atteinte de l'objectif visé par l'administration fédérale en ce qui concerne le contrôle des dépenses et, à cette fin, gère efficacement le portefeuille de biens qui lui est confié. Pour ce faire, on met l'accent sur un investissement judicieux, le fonctionnement et la maintenance efficaces et efficaces ainsi que sur l'optimisation des recettes provenant de l'allocation des biens excédentaires. Dans le but de réduire les dépenses gouvernementales, on procède à la négociation d'accords de dessaisissement portant sur le transfert de la responsabilité d'importants biens techniques tels que la route de l'Alaska ainsi que des dépenses et des responsabilités à long terme qui s'y rapportent, à d'autres paliers du gouvernement ou à une tierce partie.



Les locataires et les utilisateurs des installations à destination particulière de TPSGC sont des plus divers. Par exemple, le Ministère doit répondre aux besoins spéciaux de la population et à ceux des députés et sénateurs. Parmi les autres locataires auxquels il faut accorder une attention spéciale, mentionnons les musées nationaux, le Bureau du Conseil privé, la Bibliothèque nationale, la Cour suprême du Canada ainsi que diverses commissions royales et divers groupes de travail spéciaux. Le grand public est également important et c'est pour lui que l'on administre l'écluse et les barrages, les cales sèches, les ponts, les routes et les autres biens immobiliers qui doivent être conservés en bon état de façon à en garantir la sécurité de fonctionnement.

Il faut des ressources pour assurer le fonctionnement et veiller à l'entretien du portefeuille des installations à destination particulière et des installations d'usage courant de façon à respecter les normes établies par l'administration fédérale et à fournir un milieu de travail productif et un environnement sain et sûr aux locataires du gouvernement fédéral et à la population. Certaines améliorations doivent être apportées pour des raisons de santé et de sécurité et pour permettre à l'État de limiter ses frais de fonctionnement et d'entretien. Comme il a été mentionné précédemment, les biens immobiliers gouvernementaux prennent de l'âge et depuis un certain temps il a fallu vivre avec un financement limité. Cela a contribué à augmenter les frais de fonctionnement et d'entretien et à accroître le nombre des réparations qui ont été reportées au point qu'elles ont maintenant une incidence sur la santé et la sécurité.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 12 : Résultats financiers de 1992-1993

(en milliers de dollars)		
1992-1993		
Différence		
Budget	Réel	
Dépenses brutes		
Bâtiments	244 564	301 965
Biens excédentaires	14 831	10 750
Aménagement foncier	653	400
Ouvrages maritimes	17 340	6 488
Routes et ponts	33 352	32 662
	310 740	352 265
(41 525)		
Moins : recettes à valoir sur le crédit	72 845	68 270
	237 895	283 995
(46 100)		

Explication de la différence : Les dépenses nettes, en 1992-1993, ont été inférieures de 46,1 millions de dollars, ou 16,2 %, à la somme prévue dans le Budget principal. La différence est attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- hausse des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer; (4,6)
- baisse dans les dépenses de fonctionnement afin de couvrir un transfert de ressources à l'activité de la coordination du Programme; et (10,8)
- baisse dans les dépenses en capital reliée à un transfert de ressources afin de couvrir des projets de plus haute importance en 1992-1993 à l'activité des locaux à bureaux. (30,7)

Données sur le rendement et justification des ressources

TPSGC assume la gestion du répertoire immobilier à destination particulière et à usages multiples de l'administration fédérale. Le répertoire comprend les biens désignés de la Cité parlementaire dans la région de la capitale nationale et de la Citadelle dans la ville de Québec et des locaux commerciaux et d'usage courant tels que des entrepôts, des laboratoires, des aires de traitement, des écoles et des centres de conférences, des musées, des palais de Justice, et le logement dans le Nord. Outre les installations susmentionnées, l'activité des installations fédérales est également responsable d'un portefeuille diversifié de biens excédentaires, d'une écluse et de plusieurs barrages, cales sèches, ponts et routes.

C. Installations fédérales

Objectif

L'objectif des installations fédérales est d'administrer l'investissement et le dessaisissement dans le cadre d'un portefeuille varié d'installations fédérales placées sous la garde du Ministre.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde de TPSGC et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, immeubles résidentiels et biens immobiliers désignés), biens excédentaires, bassins de radoub, une écluse, des barrages, des routes, des ponts et des projets d'aménagement foncier. Ces biens sont gérés de manière à protéger les investissements fédéraux, à assurer le respect des normes en matière de santé et de sécurité et à contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Ces biens immobiliers appartiennent à l'État ou sont loués.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 18,0 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1994-1995 (voir page 3-19).

Au tableau 11, figure un sommaire des dépenses et des recettes liées à cette activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoir sur le crédit. Les recettes provenant de la vente d'énergie sont aussi à valoir sur le crédit.

Tableau 11 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	1994-1995	Prévu	Réel
	1993-1994	1992-1993	
Dépenses brutes	284 753	304 433	244 564
Bâtiments	5 046	9 085	14 831
Biens excédentaires	550	550	653
Aménagement foncier	19 223	23 808	17 340
Ouvrages maritimes	37 702	45 934	33 352
Routes et ponts	347 274	383 810	310 740
Moins : recettes à valoir sur le crédit	64 781	73 809	72 845
Activité nette	282 493	310 001	237 895

Tableau 10 : Locaux à bureaux

(en milliers de mètres carrés)			
1994-1995	1993-1994	1992-1993	
2 354	2 322	2 321	Locaux de l'État
581	561	561	Locaux obtenus par bail-achat
2 247	2 245	2 120	Locaux loués
5 182	5 128	5 002	Total

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux doit être évalué en fonction d'un certain nombre de facteurs, soit :

- le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers;
 - la fourniture de locaux dans les délais demandés;
 - l'élaboration de mesures acceptables pour déterminer les taux d'occupation;
 - l'acquisition de locaux loués ou obtenus par bail-achat, la construction ou l'achat de locaux par l'État; et
 - l'inscription des locaux disponibles dans le répertoire de TPSGC.
- Le Ministère a reçu à peu près 700 demandes de dérogation aux normes du logement depuis janvier 1989 et toutes ont été réglées dans les régions concernées par voie de consultation et de dialogue.

L'importance d'avoir une rétroaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux continue d'être une priorité. De plus, on entend avoir davantage recours à des pratiques novatrices, par exemple l'accueil officiel des locataires quand ils emménagent dans leurs nouveaux locaux, la formation de groupes de travail formés de locataires chargés de discuter de diverses questions qui les concernent et la décentralisation du processus de prise de décision de sorte que les problèmes puissent être résolus plus rapidement à l'échelle régionale.

Le Ministère aura davantage recours aux représentants des locataires pour préciser les besoins stratégiques et opérationnels des locataires, améliorer la planification à long terme, faire connaître les conséquences des initiatives du Ministère à l'échelle du gouvernement et fournir des renseignements précis sur l'utilisation des locaux à partir des données des systèmes d'information de TPSGC.

Au cours de 1993-1994, le Ministère a amélioré les critères dont il se sert pour mesurer les tendances concernant les locaux occupés par ses principaux locataires (par exemple, superficie occupée par équivalent temps plein, coût moyen par équivalent temps plein et coût unitaire moyen des locaux par ministère locataire). Ces indicateurs ont été perfectionnés et approuvés, puis incorporés au cadre des indicateurs de rendement qui a été mis au point en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra continuer d'analyser les tendances sur plusieurs années et d'élargir ainsi sa perspective de planification.

En 1992-1993, le répertoire de locaux loués du Ministère comprenait 2 805 baux représentant 2 120 000 mètres carrés. En 1993-1994, on s'attend que le répertoire augmente au niveau de 2 245 200 mètres carrés (2 919 baux, dont 637 seront remplacés ou renégo-ciés). Les prévisions sont que le répertoire du Ministère augmentera aux 2 247 000 mètres carrés de superficie en 1994-1995 (2 821 baux, dont 586 à remplacer ou à renégocier).

Sommaire des ressources

Cette activité représente 57,5 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1994-1995 (voir page 3-19).

Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 8. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un certain nombre de locataires de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 8 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1994-1995	1993-1994	1992-1993	
Dépenses brutes	1 109 779	1 082 303	1 037 793
Moins : recettes à valoir sur le crédit	187 308	181 439	196 461
Activité nette	922 471	900 864	841 332

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 9 : Résultats financiers de 1992-1993

(en milliers de dollars)			
Budget principal	Réel		Différence
1992-1993			
Dépenses brutes	1 037 793	1 012 186	25 607
Moins : recettes à valoir sur le crédit	196 461	168 094	28 367
Activité nette	841 332	844 092	(2 760)

Explication de la différence : En 1992-1993, les dépenses nettes ont été inférieures de 2,7 millions de dollars, ou 0,3 %, à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est attribuable aux facteurs suivants :

- hausse des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer; (28,3)
- baisse dans les dépenses de fonctionnement principalement due à une réduction budgétaire imposée en 1992-1993; et (2,5)
- hausse dans les dépenses en capital reliée à des projets de plus grands priorité en 1992-1993 et financés par un transfert de ressources de l'activité des installations fédérales.

B. Locaux à bureaux

Objectif

L'objectif de l'activité locaux à bureaux est de gérer centralement la fourniture de locaux à bureaux dans le but de mettre à la disposition des locataires fédéraux des bureaux convenable et sûrs, de promouvoir un environnement de travail productif et d'optimiser l'investissement fédéral dans les immeubles.

Description

TPSGC fournit les locaux et les services connexes à 110 ministères et organismes fédéraux locaux. La demande de ceux-ci doit être considérée en fonction de l'approvisionnement disponible. Dans le contexte gouvernemental, la fourniture de logements peut se faire à partir du répertoire des immeubles appartenant à l'État, auquel s'ajoutent les nouvelles propriétés que celui-ci acquiert, celles qu'il loue du secteur privé ou celles qu'il administre dans le cadre de co-entreprises de bail-achat.

Le Ministère a la responsabilité d'appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des locaux tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales et des préoccupations dans les domaines de la santé et de la sécurité et de l'engagement pris par le Ministère de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette activité deviendra de plus en plus complexe et exigeante. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant un bon taux de rendement du capital investi.

Le portefeuille des locaux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :

- Acquisition de biens :
 - fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et l'infrastructure connexe;
- Bail :
 - fournir des locaux à bureaux en louant des propriétés à bail;
- Bail-achat :
 - fournir des locaux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat;
- Fonctionnement et entretien des biens de l'État :
 - assurer le fonctionnement et l'entretien des locaux appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

d'autres domaines. D'ici la fin de 1993-1994, un total de 172 plans auront été réalisés. Des 364 immeubles à bureaux appartenant à l'État, 42 sont voués à la cession, à la démolition ou à l'aliénation. Par conséquent, aucun plan de gestion des biens n'a été préparé pour ces derniers.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1992-1993, TFGSC avait prévu des recettes de location s'élevant à 252,2 millions de dollars provenant des ministères fédéraux et autres locataires. Le montant réellement perçu a été de 269,3 millions de dollars.

TFSGC s'engage dans ses activités de planification à réduire l'écart entre les recettes et les dépenses prévues et les dépenses réelles. À cette fin, le Ministère surveille de près sa performance pour ce qui est de faire la prévision de ses dépenses en regard de celles qui sont effectivement faites. En 1990-1991, le budget total disponible s'élevait à 1 505,6 millions de dollars alors que les dépenses réelles ont été de 1 484,8 millions de dollars, soit 98,6 % du budget total disponible. En 1991-1992, le pourcentage était de 96,7 %, soit 1 564,9 millions de dollars de dépenses réelles contre 1 617,5 millions de dollars disponibles. En 1992-1993, le chiffre était de 1 834,9 millions de dollars, soit 98,1 % des 1 869,9 millions de dollars des disponibles.

Tableau 7 : Comparaison des dépenses réelles au budget total disponible

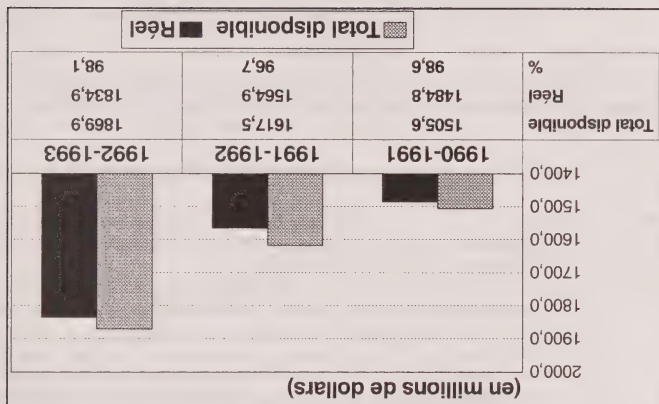


Tableau 6 : Résultats financiers de 1992-1993

(en milliers de dollars)				
1992-1993				
Différence	Réel	Budget principal		
			ETP	ETP
	\$	\$		
Coordination du Programme	56 427	250	43 212	240
			13 215	10

Explication de la différence : En 1992-1993, les dépenses brutes ont été supérieures de 13,2 millions de dollars, ou 30,6 %, à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- hausse dans les besoins de fonctionnement comprenant une hausse mineure dans les coûts en personnel (0,2 million de dollars), une hausse due à une ré-affectation des coûts ré-alloués du Programme des services (dont 3,0 millions de dollars étaient antérieurement alloués sous l'activité des locaux à bureaux) et à des coûts additionnels pour la recherche et le développement incluant le Plan stratégique de la technologie de l'information; et
- hausse des dépenses en capital due à l'achat de matériel informatique et à la formation s'y rattachant.

Le rendement de l'activité de la coordination du Programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des hausses de recettes et des baisses de dépenses et du nombre et de la qualité des politiques et des procédures.

TPSGC a élaboré divers plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du Programme. Parmi ceux-ci, le plan opérationnel plurianuel, le plan plurianuel des ressources humaines, le plan de la technologie informatique, le plan de communication, le plan de recherche et de développement et le plan d'investissements à long terme. Le Ministère est à élaborer un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement des locataires. Ce dernier est en cours de réalisation.

La politique sur le plan de gestion des biens, adoptée par Travaux publics pendant l'exercice 1986-1987 prévoyait élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un plan de gestion pour chacun des immeubles à bureaux appartenant à l'État dont le Ministère a la garde. La période de cinq ans a été prolongée en raison des priorités en matière de dépenses dans

A. Coordination du Programme

Objectif

L'objectif de la coordination du Programme est de fournir des conseils en matière de politiques et des conseils opérationnels au Ministre et à la direction du Ministère.

Description

L'activité de la coordination du Programme procure un cadre stratégique au Programme des biens immobiliers, coordonne les besoins en ressources humaines et établit les pratiques de gestion nécessaires pour en assurer l'efficacité. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour la planification opérationnelle et financière et des procédures pour l'établissement de rapports et de contrôler la gestion des investissements du gouvernement ces biens et à l'administration de locaux pour les autres ministères. L'activité englobe également l'élaboration de politiques, de plans et de dispositions permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard de situations d'urgence, le paiement des subventions tenant lieu d'impôts ainsi que la recherche et le développement pour appuyer le portefeuille des biens immobiliers du Ministère.

En qualité de gardien, la Direction générale des biens immobiliers doit retenir à contrat les services de la Direction générale des Services de l'immobilier de TPSCGC ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 2,1 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1994-1995 (voir page 3-19).

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses			Prévu		
1994-1995			1993-1994		
Réal			1992-1993		
\$	ÉTP	\$	ÉTP	\$	ÉTP
40 549	240	42 806	241	56 427	250
Coordination du Programme					

d'un cadre analytique permettant de surveiller tous le rendement financier, opérationnel et fonctionnel des immeubles de bureaux;

- un groupe de travail composé de représentants de différentes directions générales a élaboré un modèle de formation comprenant des cours portant sur les normes, les procédures et les pratiques relatives à l'analyse des investissements;

- la Direction générale travaille à l'élaboration d'indicateurs de rendement pour la Stratégie nationale d'investissement;

- en ce qui concerne la surveillance de la rentabilité du Programme des biens immobiliers, le Ministère a élaboré plusieurs indicateurs permettant d'évaluer le rendement de ses biens. Au moyen de ces indicateurs, le Ministère est maintenant en mesure de savoir le nombre d'immeubles pour lesquels les objectifs de rendement ne sont pas atteints (en se fondant sur les dépenses totales de immeubles de bureaux par rapport aux recettes totales par locataire évaluées aux taux du marché) et le taux d'occupation de locaux pouvant être commercialisés; et

- le répertoire immobilier de TPSCG compte 409 biens qui ont été déclarés excédentaires. D'ici la fin de l'exercice 1993-1994, le Ministère prévoit aliéner 67 de ces biens, qui sont évalués à 18,1 millions de dollars, et 268 autres biens dont la garde est confiée à d'autres ministères fédéraux et qui sont évalués à 6,6 millions de dollars.

● Gérer les investissements immobiliers de TPSCG en choisissant la solution la plus rentable, qu'il s'agisse de l'achat, de la construction, de l'acquisition par bail-achat ou de la location des biens :

- pour répondre aux besoins à long terme des locataires en matière de locaux, le Ministère étudie les solutions les plus avantageuses financièrement. TPSCG possède actuellement (ou est en voie d'acquiescer par bail-achat), pour le compte de l'État, 60 % des immeubles de bureaux du répertoire immobilier. Les 40 % restants correspondent à des locaux loués du secteur privé et sont, par conséquent, assujettis aux fluctuations des prix et de la demande du marché.

Plusieurs projets d'évaluation touchant le Programme des biens immobiliers sont en cours par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation. Une étude comparative des services de gestion immobilière et des coûts d'exploitation des immeubles, ainsi qu'une vérification intégrée de la Direction générale des biens immobiliers sont sur le point d'être terminées. Les résultats de ces projets seront communiqués dans le prochain exercice.

On peut évaluer l'efficacité du Programme en se fondant sur les principales fonctions qu'il comprend :

- Fournir aux locataires des locaux appropriés et sécuritaires favorisant la productivité :
 - en 1993-1994, on a fourni 5,1 millions de mètres carrés de locaux de bureaux à quelque 110 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 1 600 autres locataires, de l'extérieur de l'administration fédérale;
 - en 1993-1994, le loyer moyen des locaux de bureaux par équivalent temps plein (ETP) s'élevait approximativement à 5 200 \$ (162 000 ETP), pour une superficie moyenne de 21 à 25 mètres carrés par ETP selon les besoins du locataire. Cette façon de mesurer le rendement continuera d'être perfectionnée;
 - la Ministère continuera de rationaliser le processus de livraison des locaux loués et tentera de réduire de moitié le délai moyen de livraison qui varie actuellement entre 12 et 24 mois;
 - en 1992-1993, 2 300 des 6 000 accords d'occupation seront renégociés soit à la suite d'un renouvellement ou de nouveaux besoins en matière de locaux; et
 - la plupart des immeubles de bureaux appartenant à l'État arriveront bientôt à la fin de leur vie utile (l'âge moyen des immeubles de bureaux dépasse 40 ans). L'entretien de ces biens et la prestation de services d'un niveau acceptable continueront de figurer parmi les principaux défis que le Ministère devra relever.

- Gérer tous les biens immobiliers du Ministère en respectant toutes les normes de santé et de sécurité et en fournissant aux locataires un milieu de travail productif, tout en s'assurant que le rendement des investissements est raisonnable :
 - étant donné que TPSGC connaît maintenant mieux les biens qui constituent le répertoire immobilier, il lui sera plus facile d'adopter une attitude proactive dans le traitement des matières dangereuses, notamment les BPC, l'amiante, les réservoirs de stockage souterrains et les CFC. Dans le cadre du plan environnemental du Ministère, on a élaboré des stratégies concernant l'enlèvement, la gestion sur place, le confinement ou la transformation des matières dangereuses;

- le Programme des biens immobiliers et l'évaluation du rôle du Ministère en tant que gestionnaire de biens continueront de reposer sur le principe visant à fournir aux locataires fédéraux un milieu de travail productif et ce, à un coût abordable. Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne les processus de planification de gestion des immeubles, le perfectionnement des critères d'évaluation de la fonctionnalité, la formation du personnel sur les techniques de gestion des installations, l'établissement d'objectifs d'exploitation des immeubles, les rajustements apportés au Plan quinquennal d'accessibilité, ainsi que l'élaboration d'une pratique visant à soutenir la mise en oeuvre des changements apportés à la politique du Conseil du Trésor; la mise en oeuvre de la politique sur les systèmes de sécurité des personnes, l'examen et la révision du processus de planification de gestion des biens (qui constitue le cadre dont on se sert dans l'exercice annuel de planification de gestion et de budgétisation pour l'immeuble) et l'élaboration d'une politique et

Loyer de la Société canadienne des postes (SCP) fixé selon les prix du marché : En 1992-1993, une nouvelle entente visant à fixer le loyer du logement selon les prix du marché a été négociée avec la SCP. En vertu de cette entente, les deux parties ont signé des baux normalisés de trois ans pour toutes les occupations partagées. Les loyers augmenteront au cours de la période de location, et ils en viendront à atteindre les prix moyens du marché en 1996. Pour chaque bien immobilier, les baux subséquents seront établis aux taux du marché.

Bassin de radoub d'Esquimalt - Projet d'organisme de service spécial : Une présentation a été faite au Conseil du Trésor en vue d'obtenir le pouvoir de constituer un organisme de service spécial pour exploiter le bassin de radoub d'Esquimalt. On a également préparé une autre présentation qui vise l'amélioration de la qualité de ces installations. Tous ces efforts ont pour but d'amener le bassin de radoub à un seuil de rentabilité ou du moins d'améliorer les activités afin qu'il soit plus facile de s'en dessaisir par la suite.

Stratégie concernant la Cité parlementaire : Le Programme de construction à long terme visant la Cité parlementaire a reçu l'approbation du Conseil du Trésor et du Cabinet, et sa mise en oeuvre est commencée. Dans ce programme, on traitera notamment de questions de santé et de sécurité, tout en veillant à ce que les opérations essentielles de l'administration fédérale ne soient pas interrompues.

Transfert de la garde : TPSCG continue de négocier le transfert de la garde de biens avec Pêches et Océans en vue du transfert immédiat de quatre biens qui reviendraient dans le portefeuille immobilier de TPSCG, et il examine également le transfert potentiel d'autres installations de P&O à TPSCG. Ce dernier négocie également le transfert potentiel d'autres Canada, Douanes et Accises, du Collège de formation à Rigaud, au Québec, ainsi que le transfert d'une installation frontalière à Cornwall, en Ontario. Les négociations concernant le transfert des musées de la région de la capitale nationale se poursuivent, et il est prévu que le Musée des Beaux-Arts du Canada serait le premier à être transféré. La date limite pour le transfert de tous les musées est le 1^{er} avril 1994. TPSCG continuera de négocier avec dix ministères locataires en vue du transfert d'immeubles à destination particulière loués, la plupart des transferts importants devant être réalisés au plus tard le 1^{er} avril 1994.

En 1993-1994, TPSCG a entrepris des négociations avec la province de l'Ontario relativement au dessaisissement de la route La Salle à Kingston, en Ontario. Des négociations ont également été menées à bien relativement au dessaisissement et au remplacement du pont Ferley entre Hawkesbury, en Ontario, et Grenville, au Québec. Le Ministère a également entrepris la restauration de l'écluse St. Andrews, à Lockport, au Manitoba, et a poursuivi les négociations avec cette province en vue du dessaisissement de cet ouvrage.

Initiatives du secteur public et du secteur privé : La Direction générale a entrepris trois projets qui montrent sa détermination à saisir les possibilités innovatrices d'investissement en collaborant avec d'autres paliers gouvernementaux et le secteur privé :

- **Projet "36 Adelaide" à Toronto** : le Conseil du Trésor a approuvé le projet et sa mise en oeuvre fait actuellement l'objet d'un examen;
- **Projet "Library Square" à Vancouver** : le Ministère a conclu une entente avec la ville de Vancouver afin de construire un nouvel immeuble sur le terrain du Library Square. L'immeuble accueillera une bibliothèque municipale ainsi que des locaux de bureaux de l'administration fédérale;
- **Projet de raccordement permanent** : En 1993-1994, TPSGC a mis la dernière main aux ententes relatives à la construction d'un raccordement permanent entre le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard. Le pont sera financé, construit, et exploité pendant 35 ans, par un promoteur privé, la firme Strait Crossing Development Inc.

Cadre d'acquisition par bail : Le Ministère a mis sur pied un groupe de travail chargé d'examiner le processus de planification des locaux et de la location dans le but de fournir un meilleur service à la clientèle et de réduire le délai de livraison des locaux loués.

Besoins de nouveaux locaux : Un système a été mis en oeuvre pour contrôler tous les aspects financiers relatifs aux nouveaux locaux pour lesquels aucun financement n'est prévu. **Stratégie d'investissement en milieu urbain** : Des stratégies d'investissement à l'échelle locale ont été élaborées pour Montréal, Toronto, Victoria, Hamilton ainsi que d'autres villes.

Allégation de biens excédentaires : Une analyse des activités d'allégation des biens a été entreprise afin d'élaborer des pratiques efficaces en ce domaine et de déterminer les possibilités d'améliorer la gestion de ces activités. On a déterminé le financement et le calendrier d'exécution d'un programme visant l'allégation du reste des ouvrages maritimes excédentaires. On prévoit que d'ici 1995-1996, ce programme aura été complètement mis en oeuvre.

Programme d'allégation des biens d'autres ministères fédéraux (AMF) : Au cours de 1993-1994, la Direction générale des biens immobiliers et celle de l'immobilier ont revu la présentation du programme d'allégation des biens d'autres ministères et organismes gouvernementaux. Cette nouvelle présentation tient compte de la nécessité d'utiliser un cadre de gestion approprié afin de s'assurer que ce programme permet à l'État de retirer le maximum de recettes possible.

Dessaississement : Une stratégie globale concernant les activités de dessaississement a été présentée au Conseil du Trésor. Dans cette stratégie, on reconnaît que les activités de dessaississement peuvent entraîner des coûts et l'on expose le principe selon lequel, jusqu'à la conclusion des négociations relatives à de telles activités, le Ministère entreprendra toutes les réparations et autres travaux d'entretien préventif et ce, afin de limiter les responsabilités de l'administration fédérale eu égard aux biens visés par ces négociations.

Le 28 avril 1993, le Conseil du Trésor a approuvé le dessaississement de biens immobiliers à Whitehorse. Les opérations de dessaississement, qui s'étendront sur une période de 3 à 5 ans, commenceront au mois d'avril 1994.

d'améliorations locatives apportées à des biens immobiliers appartenant à l'État lorsque l'accord d'occupation des lieux arrive à expiration. Cette stratégie sera effectivement mise en oeuvre dès qu'on disposera des fonds nécessaires. La rénovation constante du parc immobilier rehaussera grandement la qualité et l'efficacité des locaux fournis aux yeux des locataires, et pourrait bien inciter ces derniers à opter pour cette option.

Amélioration du rendement énergétique : Le Ministère a mis en oeuvre le premier projet d'économie d'énergie financé par une tierce partie dans le cadre du projet des immeubles fédéraux, soit le projet de l'immeuble Harry Hays, à Calgary. Un document sur les pratiques efficaces a ensuite été publié, dans lequel on demandait aux responsables d'importants immeubles de signaler la possibilité de réaliser un projet semblable.

Programme environnemental : TPSCG a élaboré un plan d'action environnemental et a entrepris la mise en oeuvre de ce plan. Un ensemble de pratiques efficaces a été publié à ce sujet. Des projets de démonstration des opérations (réduction des déchets, économies d'eau et d'énergie) ont été réalisés, et souvent, en collaboration avec d'autres ministères.

Rentabilité des opérations du Ministère : Au cours de l'exercice de 1992-1993, on a traité les questions suivantes afin d'évaluer de façon appropriée la rentabilité des opérations du programme :

- élaboration et mise en oeuvre d'une politique, d'indicateurs de rendement et d'un cadre d'analyse nécessaires pour soutenir le processus de prise de décisions dans les domaines des opérations et de la budgétisation des immobilisations, et pour évaluer de façon continue le rendement opérationnel et financier des immeubles de bureaux;
- réalisation d'une étude des coûts unitaires se rapportant aux locaux de bureaux appartenant à l'État et des recettes provenant de ces biens; et
- rédaction d'un document de justification économique préconisant l'acquisition plutôt que la location des biens dans le cadre du Programme des biens immobiliers.

Gestion des investissements :

Analyse des investissements : On a élaboré une pratique portant sur la détermination des taux de loyer du marché pour les immeubles autres que des bureaux afin d'inclure ce taux aux analyses des investissements.

Fort de l'expérience acquise dans la réalisation de ces initiatives, en 1993-1994, le Ministère a mis en oeuvre le modèle de réaménagement de l'Accord d'occupation et ce, pour l'ensemble du répertoire immobilier. Cet exercice a permis de faire face à l'augmentation des demandes et des coûts unitaires relatifs aux travaux de réaménagement des immeubles de base et des améliorations demandées par les locataires. De plus, on a révisé le processus de planification de gestion des immeubles afin d'y inclure des objectifs de rendement financier. Ces objectifs serviront à évaluer le rendement des biens ainsi que celui des agents responsables de leur fonctionnement.

Stratégie de réaménagement - Accords d'occupation : On a élaboré une stratégie concernant la mise en oeuvre de travaux de réaménagement d'un immeuble de base et

d'objectifs opérationnels en matière de protection environnementale.
 données telles que le temps moyen d'intervention, l'évaluation des coûts et l'élaboration progressive de ce système de comptes rendus dans lesquels on retrouvera, notamment, des résultats de l'expérience pilote, on a conçu une méthode prévoyant la mise en oeuvre permutative une analyse des répercussions sur les relations avec les locataires. À partir des le nombre de plaintes formulées par locataire, par immeuble, par objectif opérationnel, et de l'expérience pilote concernant les appels de service des clients, afin d'obtenir des données sur expérience pilote concernant les appels de service des clients : La Direction générale a lancé une

Compte rendus sur les appels de service des clients : La Direction générale a lancé une expérience pilote concernant les appels de service des clients, afin d'obtenir des données sur le nombre de plaintes formulées par locataire, par immeuble, par objectif opérationnel, et de l'expérience pilote, on a conçu une méthode prévoyant la mise en oeuvre permutative une analyse des répercussions sur les relations avec les locataires. À partir des

Logement dans le Nord : Un plan de gestion des activités a été élaboré et mis en oeuvre dans le but de rationaliser le répertoire des biens immobiliers de TPSCG dans le Nord.
 micro-génération afin de servir des immeubles particuliers.
 projets. Des recherches seront effectuées en vue d'ajouter au service de chauffage central la d'électricité. Il a été décidé qu'une tierce partie participerait probablement au financement des comme moyen de fournir à un coût moindre des services de chauffage, de climatisation et

Cogénération : TPSCG a poursuivi l'étude de la possibilité de recourir à la cogénération nationale permettant d'améliorer la gestion de ces biens.
 centres de conférence, et ont permis d'entreprendre des travaux pour élaborer des stratégies de constater qu'une analyse plus poussée s'imposait, en priorité, pour les entrepôts et les d'améliorer la gestion de ces divers types de biens. Les résultats de cette analyse ont permis commun a été réalisée afin de dresser l'inventaire des biens et de déterminer les possibilités

Réalisation des biens d'usage commun : Une analyse préliminaire des biens d'usage immobilier tout en fournissant aux locataires un milieu de travail qui leur convient.
 décisions au processus d'optimisation des locaux. Cette dernière est révélatrice des deux objectifs poursuivis par le Ministère : augmenter la valeur et l'utilisation des biens du répertoire

Optimisation des locaux : Le Ministère continue d'appliquer le cadre de prise de

restrictions financières sur la mise en oeuvre de ces politiques.
 opérationnels régionaux, en accordant une attention particulière aux répercussions des oeuvres des politiques administratives visant l'accessibilité, la protection environnementale, la

Consolidation du cadre stratégique : Dans les travaux de conception et de mise en

Gestion des biens :
 en matière de politique administrative soient officiellement transférés à TPSCG.
 Comité consultatif du Conseil du Trésor l'appui nécessaire à la mise en oeuvre du cadre des responsabilités révisé. Une présentation sera faite au Conseil du Trésor pour que les pouvoirs

Transfert de responsabilités : La Direction générale des biens immobiliers a obtenu du Comité consultatif du Conseil du Trésor l'appui nécessaire à la mise en oeuvre du cadre des responsabilités révisé. Une présentation sera faite au Conseil du Trésor pour que les pouvoirs en matière de politique administrative soient officiellement transférés à TPSCG.
 touchant les standards de logement pour des installations regroupées futures.
 principes afin de mener au regroupement des cours fédérales et de l'impôt. Un projet pilote a été entrepris à Toronto afin d'appliquer ces principes et de développer ceux-ci en une CDO

Regroupement et rationalisation : En 1993-1994, TPSCG oeuvre conjointement avec les locataires d'organismes judiciaires du gouvernement fédéral afin d'examiner la viabilité d'établir des centres judiciaires fédéraux. Une entente a été conclue sur un ensemble de principes afin de mener au regroupement des cours fédérales et de l'impôt. Un projet pilote a été entrepris à Toronto afin d'appliquer ces principes et de développer ceux-ci en une CDO

Cadre d'une convention directrice d'occupation (CDO) : Les négociations concernant le cadre d'une convention directrice d'occupation (CDO) qui ont déjà été élaboré. Des discussions sont en cours avec un certain nombre d'autres ministères intéressés.

Fonctionnalité : À ce jour, on a déterminé huit catégories de bureaux types : administratif général, accueil du public, opérations quasi-judiciaires, formation et conférences, sécurité, bureau amélioré, entreposage, et bureau situé dans des installations communes. On se penche actuellement sur le processus de détermination des besoins propres à chaque type de bureau. Des expériences pilotes réalisées avec cinq ministères locataires permettront également de déterminer les besoins des locataires eu égard à ces différents types de locaux. On a procédé à l'évaluation de 10 pour cent des locaux de bureaux, et le reste du répertoire immobilier sera évalué au cours des deux ou trois prochaines années.

Planification à long terme des locaux : On perfectionne continuellement les mécanismes permettant d'intervenir efficacement dans l'intervalle entre la planification stratégique du Ministère et la prise de possession réelle des locaux dans les régions et les localités. Quant aux ministères, ils définissent plus clairement leurs besoins à long terme en matière de logement, lesquels, dans bien des cas, sont maintenant appuyés par des analyses de rentabilisation détaillées. Le principe récemment adopté, selon lequel le représentant du locataire est appelé à participer au processus, non seulement offre à ce dernier une "vue privilégiée sur TPC", mais surtout fait de lui un "résident expert" au sein de la Direction générale des biens immobiliers, et l'on commence à percevoir que ces représentants jouent un rôle de plus en plus important dans la détermination et la communication des points stratégiques en matière de logement et des priorités des ministères locataires à l'échelle nationale.

Le logement en tant que ressource à gérer : Les cadres supérieurs ont communiqué par écrit avec 34 ministères locataires (avril 1992) afin de leur fournir des renseignements sur les coûts, l'occupation et l'utilisation des locaux, et de les informer sur les baux dont ils ont la responsabilité, ainsi que sur les projets d'immobilisations par région pour 1992-1993. Le but visé était de sensibiliser les ministères au coût du logement par rapport à l'ensemble de leurs coûts de fonctionnement.

Partage des installations : TPSCG a travaillé en étroite collaboration avec les groupes de coordination à la création de quelque 128 centres d'information gouvernementaux dans lesquels tous les ministères n'ont pas fourni des services au public sont logés sous le même toit et partageant des locaux d'usage commun. De même, TPSCG a appuyé l'établissement de trois centres gouvernementaux d'affaires à l'intention des ministères qui traitent souvent avec le monde des affaires. TPSCG a également entrepris des démarches et tenu des consultations préliminaires en vue de déterminer l'opportunité de créer des centres de services judiciaires fédéraux et des centres destinés à de petits organismes.

Satisfaction des clients/Communication avec les locataires : La satisfaction des clients et les communications avec les locataires font maintenant partie intégrante du plan quinquennal des activités du Programme des biens immobiliers. L'intégration de ces deux éléments au plan quinquennal témoigne, aux yeux des locataires, de l'engagement de TPSCG à répondre à leurs besoins. Des communications proactives sur les initiatives et les stratégies courantes se poursuivent grâce à des forums tels que le Groupe interministériel national du logement et le

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Gestion du programme :

Plan stratégique de la technologie de l'information : La Direction générale des biens immobiliers poursuit la mise en oeuvre de son Plan stratégique de la technologie de l'information. Dans ce but, elle a terminé la deuxième étape - soit celle de l'analyse de l'application - relativement au Système de demande de logement des clients, au Système relatif aux conventions d'occupation de locaux, et au Système de planification et de rapport sur l'état d'avancement des projets. La Direction générale a également entrepris la troisième étape de la mise en oeuvre, soit la conception de l'application, du Système de demande de logement des clients. En outre, la Direction générale a entrepris la mise en oeuvre simultanée de la fonction de gestion des biens immobiliers et de conception et de dessin assistés par ordinateur, la gestion des installations assistée par ordinateur et le Système d'information géographique (CDAO, GIAO, SIG). On procédera à la restructuration de la fonction de gestion des biens immobiliers avant la mise en oeuvre de ce système.

Réseau international/Réseau sur les lieux du travail : Le réseau incite les experts de toutes les régions du globe à partager leurs vues et leurs expériences, et à déterminer les tendances globales en ce qui concerne le milieu de travail (bureaux). Parmi ces experts, notons la présence de cadres supérieurs du Japon, de l'Europe, des États-Unis et du Canada; ces pays ont fait la preuve qu'ils possèdent une expérience exceptionnelle dans la gestion des installations. La conférence de l'automne 1991, tenue en Suède, a permis de souligner que la gestion du logement doit être le résultat d'un partenariat efficace entre les occupants et ceux qui fournissent les locaux. Le deuxième atelier international, organisé conjointement par TPSCG, Bell Canada, Ontario Hydro et le ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario, s'est tenu à Toronto en 1993.

Protection civile : La participation de TPSCG à l'examen interministériel de l'accord sur la protection publique et sur la continuité des opérations de l'administration fédérale est maintenant terminée. On poursuit la préparation des plans opérationnels de la Régie nationale d'urgence pour la construction (les plans provisoires de mise en activité et d'information du public ont été terminés au cours de l'exercice de 1991-1992). Le plan de reprise des activités pour l'administration centrale de TPSCG est terminé et l'on prévoit que les plans des régions seront terminés au plus tard à la fin de l'exercice de 1993-1994.

Paiement des services : Dans le cadre de l'évaluation du paiement des services, la Direction générale des biens immobiliers a négocié des conventions générales de services avec les directions générales des Services d'architecture et de génie et des Services de l'immobilier qui définissent le niveau de service et le barème de rémunération en se fondant sur les pratiques utilisées dans le secteur privé. La qualité et le niveau des services reçus de la Direction générale des services ministériels ont été évalués en comparaison des services fournis par le secteur privé.

Subventions aux municipalités : Dès la mise en oeuvre d'un nouveau système informatisé de calcul des subventions et des paiements au début de 1993, le Ministère commencera à informer chacun de ses ministères gardiens du montant de subventions versées pour chacun de leurs biens.

Imputation du prix du loyer (utilisateur-payeur) : Une pratique efficace pour la détermination de tarifs en fonction des prix du marché a été élaborée pour les édifices autres que locaux à bureaux.

3-30 (Programme des biens immobiliers)

Solutions innovatrices en matière d'investissements : La Direction générale continuera de chercher d'autres moyens de financer les projets immobiliers afin d'alléger au maximum le fardeau de l'administration fédérale en ce domaine. On entrevoit de nouvelles possibilités en ce qui concerne Place Canada à Edmonton, ainsi que pour deux autres immeubles dans la région de la capitale nationale.

Comité d'experts : La Direction générale mettra sur pied un comité d'experts du secteur privé qui seront en mesure d'envisager les questions et les politiques d'investissement immobilier d'un point de vue externe.

Cadre d'acquisition par bail : Un certain nombre d'améliorations recommandées par des vérifications internes et externes seront mises en œuvre afin d'assouplir et d'accélérer le processus de ratification des nouveaux baux. Par exemple, la Direction générale :

- adoptera une attitude proactive et travaillera étroitement avec les clients à la définition de leurs besoins et à l'analyse de solutions de rechange;
- rationalisera le traitement des besoins portant sur les plus petites superficies (moins de 250 m²); et
- élaborera des indicateurs de rendement plus pertinents en ce qui concerne la rapidité et la qualité de la fourniture de locaux loués.

Stratégies en matière d'investissement urbain : La Direction générale continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour les centres urbains et, de concert avec les organisations locales, elle élaborera des plans stratégiques pour répondre aux besoins à long terme en matière d'investissement.

Fonctionnalité des baux conclus avec le secteur privé : La Direction générale veillera à ce que les nouveaux locaux fournis aux clients répondent bien à leurs besoins opérationnels; pour ce faire on s'appuiera sur des outils tels que le principe de "fonctionnalité".

Partenariats stratégiques : La Direction générale cherchera les possibilités de conclure ou de parfaire des alliances stratégiques dans le domaine de la fourniture de locaux loués.

Réduction des coûts : La Direction générale s'efforcera de réduire les coûts globaux de l'administration fédérale en invitant les clients à partager les mêmes locaux et de ce fait, à partager des installations et des services de soutien. De même, la Direction générale surveillera attentivement la situation du marché afin de saisir les occasions de conclure des baux à plus long terme, et à un meilleur coût dans les cas où il lui sera possible de prévoir avec suffisamment d'assurance la stabilité de la demande. Au moment de l'analyse et de l'évaluation des différentes options d'investissement, la Direction générale prendra également en considération les coûts assumés par le client et ce, afin que les opérations soient le plus rentable possible pour l'administration fédérale.

Logement dans le Nord - Plan de gestion des activités : La Direction générale des biens immobiliers poursuivra la mise en œuvre du plan d'activités conçu pour le logement dans le Nord.

Services consultatif touchant les biens immobiliers : Suite à un projet-pilote terminé avec succès conjointement avec Ressources naturelles Canada, TPSCG continuera d'explorer le besoin requis pour un service par lequel la compétence et les systèmes du Programme seraient offerts à d'autres ministères fédéraux ayant la garde de biens avec le but de contribuer à l'amélioration de la gestion générale du régime des biens immobiliers du gouvernement fédéral.

Dessaississement : TPSCG élaborera des stratégies à long terme de gestion et de dessaississement des biens pour tous les ouvrages terrestres et maritimes dont on a recommandé le dessaississement.

Centres de conférences : TPSCG élaborera un plan détaillé des services de conférence afin d'optimiser l'utilisation des installations de conférences et d'introduire le principe du plein financement par l'utilisateur de tous les services qui lui sont fournis en ce domaine.

Services d'entreposage : Une stratégie globale d'entreposage sera élaborée afin d'améliorer l'efficacité du service de l'administration fédérale en regroupant les activités dans des installations communes; on sera ainsi en mesure de fournir aux usagers de meilleurs services de gestion du répertoire.

Autres services communs : On procédera à l'examen des demandes portant sur des commodités telles que les bureaux itinérants et les salles de formation. Les stratégies appropriées seront élaborées afin de pouvoir fournir de façon rentable les installations communes dont les locataires ont besoin.

Gestion des investissements : À titre de gardien et d'acheteur de biens immobiliers et de services, s'y rapportant, TPSCG doit jouer un rôle de leader au sein de l'administration fédérale et promouvoir une promouvoir une gestion plus efficace des investissements en ce domaine. La Direction générale des biens immobiliers élaborera et mettra en œuvre des stratégies qui tiennent compte de l'engagement pris par le gouvernement concernant la protection de l'environnement et l'amélioration du rendement des investissements. Elle élaborera des stratégies visant à augmenter les possibilités d'investissement dans des projets d'immobilisations et de location. Ces stratégies comprennent notamment les projets suivants :

Évaluation des investissements : TPSCG reconnaît qu'il est important d'analyser de façon rigoureuse tous les nouveaux investissements afin d'en assurer le bien-fondé sur le plan financier. Dans ce but, un groupe de travail inter-directions générales a été mis sur pied afin de déterminer les méthodes qui permettront d'atteindre une plus grande uniformité et une grande cohérence dans l'analyse des investissements. Une formation spécialisée sera donnée aux chefs de projets, aux analystes et aux autres employés qui participent à la prise des décisions en matière d'investissement afin d'améliorer leur compétence en ce domaine.

Évaluation finale : On élaborera des procédures d'évaluation finale qui permettront à la Direction générale d'évaluer les investissements et la réalisation des projets. Certains projets d'immobilisations importants, de même qu'un échantillonnage représentatif de projets d'acquisition par bail, feront l'objet d'études pilotes.

Stratégie nationale d'investissement : Cette stratégie a été approuvée par le Ministère et sera bientôt examinée par le Conseil du Trésor. Cette stratégie porte sur l'acquisition, l'exploitation, la gestion, les rénovations, la restauration, le dessaississement et l'aliénation de biens immobiliers appartenant au Ministère ou loués par lui.

Pour relever ces défis et faire face aux influences externes qui se dessinent actuellement, la Direction générale des biens immobiliers est à mettre au point plusieurs stratégies qui lui permettront de bien gérer son portefeuille de biens et de protéger l'investissement de l'administration fédérale dans le parc immobilier.

Optimisation des locaux : La Direction générale des biens immobiliers poursuivra la mise en oeuvre de la stratégie d'optimisation des locaux qui vise à diminuer les cas d'utilisation inefficace de façon à récupérer des locaux et à réaliser des économies dans le domaine des frais de location. La Direction générale continuera de se fonder sur le cadre de prise de décisions pour élaborer et évaluer les dossiers de rentabilité dont on a besoin pour appuyer les projets d'optimisation des locaux réalisés à travers le pays. Ainsi, le Ministère sera en mesure d'améliorer la rentabilité du répertoire immobilier et de fournir à ses locataires des milieux de travail plus efficaces.

Surveillance du rendement des biens : Au cours de 1994-1995, la Direction générale mettra progressivement en oeuvre une politique de surveillance du rendement des biens de TPSGC sur les plans financier, opérationnel et fonctionnel, pour ensuite établir les repères appropriés.

Comptes rendus sur les appels de service des clients : La Direction générale continuera d'élargir la portée du projet pilote concernant les appels de service des clients afin d'y inclure, outre les données actuelles sur le temps moyen d'intervention et sur l'évaluation des coûts, des repères concernant des objectifs d'exploitation précis en matière de respect de l'environnement. Ces nouvelles données permettront de surveiller de façon constante le rendement opérationnel de chaque bien.

Fonctionnalité : La Direction générale prévoit terminer l'évaluation des installations de tous les principaux biens immobiliers de TPSGC en utilisant à cette fin une vaste gamme de critères, et examiner l'efficacité de ces évaluations dans le cadre du Partage des responsabilités en matière de locaux.

Amélioration du rendement énergétique : TPSGC poursuivra la mise en oeuvre de projets visant l'amélioration du rendement énergétique dans le but de réaliser des économies. Par conséquent, dans le cadre de l'expansion de la politique sur les initiatives des immeubles fédéraux, plusieurs projets financés par une tierce partie seront mis en oeuvre à travers le pays pour faire la démonstration des résultats obtenus. En outre, la Direction générale cherchera des moyens de réduire l'incidence de l'augmentation de la demande d'énergie des locataires.

Programme environnemental : TPSGC procédera à la mise en oeuvre des plans régionaux de gestion environnementale afin de témoigner de "l'empressement" du Ministère à respecter les prescriptions législatives en ce domaine et, dans la mesure des ressources dont il dispose, d'ouvrir la voie en ce domaine.

Démonstrations de projets environnementaux : La Direction générale mettra sur pied des projets qui auront pour but de faire ressortir la rentabilité de ses méthodes de gestion immobilière et leur accord avec la protection de l'environnement. Les réussites techniques seront ensuite communiquées au grand public et à l'industrie du bâtiment.

Gestion des recettes : On élaborera et l'on mettra en oeuvre de nouvelles politiques et pratiques concernant la gestion des recettes. Une formation supplémentaire sera donnée à tous les employés afin de s'assurer que ces derniers possèdent la compétence nécessaire pour administrer les recettes du Programme.

Satisfaction de la clientèle : La satisfaction de la clientèle et l'ouverture du dialogue continueront d'alimenter les discussions de groupes tels que le Groupe interministériel national sur le logement et le Groupe sur le logement de l'administration fédérale, et feront l'objet d'une attention toute particulière dans les relations avec les représentants de locataires. On veillera également à maintenir des communications dynamiques au moyen de bulletins de liaison et de publications tels que Faire affaire avec TPSCG, et La pîe du logis.

Projet de remaniement des programmes de la sécurité du revenu (RPSR) : TPSCG, en collaboration avec la Direction des programmes de la sécurité du revenu, ministère du perfectionnement des ressources humaines, élaborera et mettra en oeuvre une stratégie nationale du logement, en appliquant le principe du partage des responsabilités en matière de logement. Cette stratégie à long terme comprendra une convention de gestion entre les ministères, un plan d'action national concernant les installations régionales ainsi qu'un document complet sur la conception et les spécifications nécessaires à la mise en oeuvre du réseau de prestation des services à la clientèle dans les bureaux chargés du projet de remaniement des programmes de la sécurité du revenu. Le projet fera l'objet d'une surveillance et d'une évaluation au moyen du cadre stratégique utilisé pour les grands projets de l'État, et pourra ultérieurement servir de référence pour des projets de nature et d'envergure semblables.

Services de conseils dans le domaine de l'immobilier : À la lumière du succès remporté par un projet pilote réalisé avec Ressources naturelles Canada, TPSCG continuera d'explorer les possibilités de fournir un service permettant de faire bénéficier les autres organismes chargés de la garde d'immeubles fédéraux de l'expérience et des systèmes du Programme des biens immobiliers. L'objectif visé est de contribuer à améliorer la gestion des biens immobiliers fédéraux.

Gestion des biens : La fonction de gestion des biens concerne surtout l'aspect approvisionnement du Programme des biens immobiliers; c'est dans le cadre de cette activité que le Ministère fournit les locaux exigés par des changements apportés au programme et par les demandes des locataires, et qu'il s'assure que la source d'approvisionnement, soit l'ensemble des biens immobiliers, est gérée de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.

L'approche adoptée par le Ministère pour administrer ces biens immobiliers est axée sur deux priorités fondamentales : fournir aux utilisateurs de ces installations un milieu sûr et productif d'une part et, d'autre part, conserver la valeur économique des biens. L'atteinte de ces objectifs dépend de l'état de l'ensemble des biens immobiliers.

Le vieillissement des biens immobiliers du ministère et la valeur patrimoniale de ces biens continuent d'exercer des pressions sur le Programme et exigent la conciliation d'objectifs divergents, par exemple l'amélioration de la disponibilité de nos biens pour nos locataires et le public qu'ils servent tout en maintenant la valeur patrimoniale de ces biens. D'autres défis découleront inévitablement de l'importance que l'administration fédérale continue d'accorder à la limitation des dépenses et aux restrictions financières, sans compter les pressions supplémentaires d'ordre financier résultant d'une politique révisée et améliorée sur l'accessibilité, le programme environnemental et FP 2000 de même que la décision d'adopter des budgets de fonctionnement.

Cadre stratégique révisé en matière de locaux (Leadership partagé en matière de locaux) : TPSCG procédera à la mise en oeuvre du cadre stratégique approuvé par le Conseil du Trésor en 1993-1994. Selon ce nouveau cadre, TPSCG et les ministères locaux négocieront la qualité et la quantité des locaux que TPSCG fournira. On élaborera, à l'intention des ministères locaux, un programme de formation portant sur le nouveau cadre stratégique et les obligations de rendre compte qui s'y rattachent.

Rationalisation des locaux : La Direction générale élaborera une stratégie permettant de récupérer environ 10 % de la superficie totale des locaux de bureaux du Conseil du Trésor fédérale. Cette stratégie sera élaborée en collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et prévoit, au besoin, la consultation des ministères locaux.

Partage de services locaux : Le Programme des biens immobiliers jouera un rôle de premier plan dans la mise en oeuvre de services partagés localement. En collaboration avec d'autres directions générales et d'autres OSS de TPSCG, le Programme continuera d'offrir des services communs et aura un important rôle à jouer dans la coordination de la réponse au niveau ministériel.

Accueil de la restructuration de l'administration fédérale : La Direction générale continuera de communiquer avec les ministères touchés par la restructuration afin de mettre en oeuvre des solutions en matière de logement en accord avec la restructuration de l'administration fédérale. Par exemple, on pourra conseiller les ministères qui ne disposent pas de groupes de gestion des installations bien structurées, et mettre en oeuvre à l'échelle nationale, des solutions rentables et avisées dont on pourrait avoir un urgent besoin.

Convention directrice d'occupation des locaux (CDO) : La Direction générale continuera de négocier des CDO avec un certain nombre de ministères locaux afin de s'entendre avec eux au sujet de questions telles que la qualité de l'aménagement, la grandeur et l'emplacement des bureaux, la délégation de la responsabilité du service au locataire, etc.

Planification universelle : À la lumière des initiatives mentionnées ci-dessus, la Direction générale s'efforcera de promouvoir les principes de la planification universelle auprès des ministères qui envisagent l'acquisition de nouveaux locaux ou le réaménagement des locaux qu'ils occupent. La planification universelle, selon laquelle on "déplace les gens plutôt que les murs", s'est avérée très efficace dans le secteur public comme dans le secteur privé pour réaliser des économies, permettre une plus grande rapidité d'intervention et une plus grande souplesse face aux changements envisagés. TPSCG s'emploiera à faire connaître aux ministères les avantages de la planification universelle ainsi que les méthodes pour la mettre en pratique.

Elaboration de normes : La Direction générale aidera les locataires à définir des normes en matière de locaux et leurs besoins connexes en ce domaine à partir des nouveaux instruments dont on dispose tels que la méthode de "fonctionnalité" (méthode utilisée pour déterminer les biens qui correspondent le mieux aux besoins des locataires) et le Guide de conception des locaux de bureaux (ouvrage de référence pour l'aménagement et l'utilisation efficaces des locaux).

Dans le but d'atteindre les objectifs du Programme, la Direction générale des biens immobiliers entreprendra les initiatives suivantes en 1994-1995 :

Gestion du Programme : TPSGC continuera d'examiner le principe du financement par l'utilisateur et le caractère facultatif des services afin de déterminer les avantages et les inconvénients du statut d'organisme de service spécial pour le Programme des biens immobiliers.

Plan stratégique sur la technologie de l'information (PSTI) : La Direction générale des biens immobiliers mettra en oeuvre les composantes du profil des locataires utilisées par le Système des demandes de logement des locataires et par le Système des ententes d'occupation. La Direction générale entreprendra également la première et la deuxième étapes de la mise en oeuvre (planification et analyse/l'application) du Système de gestion des biens immobiliers. Elle participera à des projets de conception assistée par ordinateur, de gestion des installations assistée par ordinateur, ainsi qu'au Système d'information géographique.

La Direction générale des biens immobiliers entreprendra l'élaboration d'un système de planification de projet et de détermination d'avancement des travaux afin d'améliorer l'efficacité des services et d'adopter une méthode uniforme à l'échelle nationale pour la compilation des données sur les projets.

Protocole d'entente : Des négociations sont en cours afin de mettre en oeuvre un protocole d'entente avec la Direction générale des services ministériels. Dans cet accord, on déterminera la qualité et le niveau des services qui devront être fournis à la Direction générale des biens immobiliers et ce, à un coût comparable et selon des pratiques semblables à celles du secteur privé dans les domaines des finances, des ressources humaines, de l'informatique, des communications et du marketing.

Pratiques de gestion : La Direction générale des biens immobiliers poursuivra ses activités en vue d'instaurer des pratiques de gestion permettant de réduire les niveaux hiérarchiques de l'organisation et ce, dans le but de fournir un meilleur service et de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Cet exercice vise principalement l'élimination du chevauchement dans la prestation des services et la réduction des frais généraux internes.

Évaluation du groupe GE : TPSGC poursuivra le processus de conversion de la classification actuelle des employés en fonction de la nouvelle classification GE. La rédaction des nouvelles descriptions de fonctions à partir de la norme GE va bon train.

Gestion du logement : C'est le service de Gestion du logement qui est principalement chargé d'assurer l'interface entre les demandes des locataires et la fourniture de locaux par l'entrepreneur de la Gestion des biens et de la Gestion des investissements. Pour ce faire, on a établi une liaison entre les fonctions de politique ministérielle et de planification stratégique des principaux ministères locataires et les organismes centraux. TPSGC peut également fournir aux ministères locataires les renseignements qu'il détient dans ses systèmes d'information relativement au coût et à l'occupation des locaux. Dans le domaine des relations avec les locataires, les communications et le leadership sont des questions de la plus haute importance, c'est pourquoi on a mis sur pied des groupes de discussions tels que le groupe des représentants des locataires qui, en tant que résidents, constituent une importante source de renseignements.

- les demandes de plus en plus complexes des locataires en ce qui concerne les locaux (possibilités technologiques de pointe et services complets), ainsi que la manifestation d'une plus grande sensibilisation et d'un plus grand intérêt concernant l'aménagement intérieur, les questions environnementales et les rénovations;

- les objectifs sociaux et économiques de l'administration fédérale dans les domaines tels que l'accessibilité, la protection de l'environnement, les garderies en milieu de travail et les salles de conditionnement physique, la présence fédérale, les logements collectifs, la sécurité et la conservation du patrimoine;

- les responsabilités entraînées par la détérioration des routes, des ponts et des barrages pour la reconstruction desquels on ne dispose que de fonds limités; et

- la nécessité d'améliorer le rendement du capital investi tout en maintenant un milieu de travail productif.

● Gestion de l'investissement

- la diminution des budgets disponibles pour les investissements de grande et de moindre envergure en raison du déficit de l'administration fédérale;

- la difficulté de négocier le dessaisissement de biens tels que les quais, les barrages, les cale sèches, les ponts et les routes;

- détérioration des ouvrages de voirie et maritimes attribuables aux restrictions économiques continues. (Si tous ces ouvrages devaient être dessaisis, les besoins financiers se chiffreraient à 100 millions de dollars en raison de l'état de détérioration des biens); et

- la restructuration de la fonction publique et la diminution prévue des effectifs qui aura une grande incidence sur le nombre des locaux requis.

- les pressions relatives aux changements dans le domaine de la main-d'œuvre et aux progrès technologiques constants (par exemple d'autres possibilités d'organisation du travail, le partage des postes, le télétravail, l'utilisation accrue de la technologie);
 - les tendances internationales ayant une incidence sur le niveau et la nature des locaux requis dans les nouveaux contextes de travail (par exemple opérations satellites, télétravail, postes de travail non déterminés, etc.);
 - la demande de plus en plus pressante concernant des locaux favorisant un milieu de travail souple et productif dans un immeuble de qualité et ce, dans un contexte de restriction des effectifs et de diminution des ressources de la fonction publique;
 - la nécessité de coordonner les efforts des locataires, ceux des responsables du Programme des biens immobiliers et du Programme des services afin de s'assurer de la transparence et de l'horizontalité du processus de fourniture de locaux aux clients, et de s'assurer également que les responsabilités de tous les intervenants sont clairement délimitées, chose essentielle maintenant que les directives générales des Services de l'immobilier et des Services d'architecture et de génie prévoient obtenir le statut d'organismes de service spéciaux;
 - la nécessité de faire des prévisions précises, d'assurer le suivi et de partager les renseignements concernant l'utilisation, le coût et l'occupation des locaux et ce, afin que le Programme puisse fixer des repères qui lui permettront d'établir des comparaisons réalistes à partir desquelles on pourra démontrer clairement la rentabilité des logements pour l'administration centrale; et
 - la demande pour une efficacité et une efficience améliorées dans la gestion des inventaires d'actifs à destination spéciale dont la garde relève d'autres ministères du gouvernement fédéral laquelle impose une demande sur le Programme de jouer un rôle important dans la communauté des biens immobiliers fédéraux en fournissant un choix de services consultatifs basés sur la compétence et l'expérience du Programme dans ce domaine.
- Gestion des biens**
- le vieillissement des immeubles du Ministère dans lesquels il faut souvent procéder à d'importantes renouvelations afin de respecter les normes de plus en plus rigoureuses en matière de santé et de sécurité, y compris le nouveau règlement sur la qualité de l'air ambiant établi par les Services des ressources humaines et Travail Canada;
 - les objectifs environnementaux actuellement prescrits par la loi et les besoins en matière de renouvellement du personnel qui s'y rapportent;
 - la restructuration des programmes et des services de l'administration fédérale, y compris la consolidation et la réorganisation des ministères, ainsi que les possibilités de partage de locaux, d'optimisation de l'espace et d'autres mesures d'économie qui en découlent;
 - le maintien des restrictions budgétaires joint à l'augmentation des coûts non discrétionnaires se rapportant aux indemnités, aux taxes, à la gestion des déchets, aux lois sur le travail, les prix des services publics et les salaires minimums;

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Voici, exposés par fonction, les principaux facteurs externes qui influeront sur le Programme des biens immobiliers et sur les ressources en 1994-1995 :

● **Gestion du Programme :**

- la nouvelle législation provinciale (et celle qui est prévue) autorisant les municipalités à percevoir des impôts élevés sur les biens non résidentiels s'appliquera à la plupart de biens fédéraux aux fins des subventions tenant lieu d'impôt; et

- la réévaluation de l'impôt foncier dans les grands centres urbains tels que Calgary et le grand Toronto peut avoir d'importantes répercussions sur les dépenses en matières de subventions versées aux municipalités en remplacement de l'impôt.

● **Gestion du logement :**

- la rapidité avec laquelle les contextes organisationnels, technologiques et sociaux changent rend de plus en plus difficiles la planification du logement à long terme et la conclusion de baux pour une durée de plusieurs années. La rapidité des changements exige donc que l'on veille, en priorité, à intégrer les besoins stratégiques en matière de locaux et la prise de décisions prudentes en matière d'investissement (il est à noter que les baux portant sur plusieurs années sont généralement plus rentables que les baux de courte durée);

- la poursuite des efforts en vue de la rationalisation des services gouvernementaux, jointe à la restructuration et à la diminution des effectifs du ministère, exigera que l'on trouve des solutions souples et rentables en matière de logement;

- la possibilité que l'on transfère aux provinces la responsabilité d'importants programmes fédéraux (perfectionnement et formation de la main-d'œuvre) pourrait avoir de grandes répercussions sur le partage des responsabilités, le financement, la présence fédérale et la gestion efficace des biens existants;

- l'insistance constante sur les restrictions gouvernementales et sur la nécessité de réduire de façon importante le nombre et les coûts des locaux de bureaux et ce, en consultation avec les ministères locataires;

- la nécessité d'équilibrer la pression de plus en plus forte exercée par la population qui désire obtenir des services uniformes et de qualité élevée, ainsi que la nécessité d'administrer efficacement le Programme en fixant un seul quant à la qualité et à la quantité des locaux que l'on peut fournir;

- la nécessité d'établir un équilibre entre l'autonomie des ministères qui désirent exercer eux-mêmes le contrôle de leurs locaux, et les avantages qui découlent du partage de locaux communs (salles de conférence, salles de réunion) par plusieurs organismes installés dans un même immeuble;

Gestion des locaux : La gestion des locaux gère le Programme des biens immobiliers en élaborant et en appliquant un cadre de planification, de reddition de comptes et de communication avec les locataires, afin d'intégrer efficacement les besoins des locataires et ceux de TPSCG.

Gestion des biens : La gestion des biens permet de voir à ce que les installations de l'État soient bien entretenues. Cette fonction comprend les normes et les règlements qui ont une incidence sur le rendement des biens dans les domaines comme la santé, la sécurité, les questions environnementales et sociales, ainsi que le rendement du cycle de vie et le rendement des investissements du portefeuille de TPSCG.

Gestion des investissements : Ces activités concernent l'optimisation des possibilités d'investissement du gouvernement. Elles comprennent la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers par la construction, l'achat, la location et le bail-achat, ainsi que le dessaisissement, la délégation, l'aliénation ou le désinvestissement de biens immobiliers par vente, transfert ou démolition.

Structure de l'organisation : La Direction générale des biens immobiliers comprend un bureau à l'administration centrale, cinq bureaux régionaux et la Cité parlementaire. Le bureau de l'administration centrale coordonne l'exécution du Programme des biens immobiliers et informe les bureaux régionaux et la Cité parlementaire des initiatives du cadre de planification opérationnelle. Cette structure permet à la direction générale de fournir un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère.

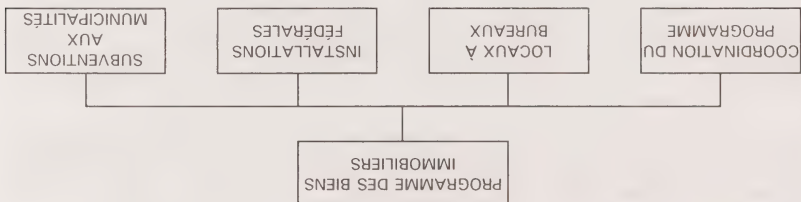
Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint des Biens immobiliers, avec l'aide des directeurs de l'administration centrale. Le Programme est exécuté par les cinq directeurs régionaux des Biens immobiliers et par le directeur de la Cité parlementaire.

Les directeurs de la Direction générale des biens immobiliers à l'administration centrale exercent les pouvoirs fonctionnels. À cette fin, ils :

- établissent des objectifs, des politiques, des procédures et des systèmes dans le cadre desquels les produits sont livrés;
- voient à ce que le cadre soit établi et à ce qu'il demeure efficace;
- s'assurent que les employés sont qualifiés et qu'ils reçoivent les directives appropriées; et
- vérifient régulièrement le rendement afin de maintenir un service de qualité.

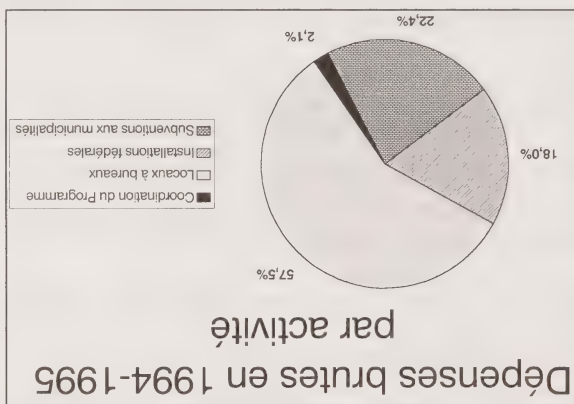
Le directeur des installations fédérales à l'administration centrale exerce les pouvoirs fonctionnels relativement aux subventions aux municipalités.

Structure des activités : Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités : la coordination du Programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Au tableau 4, figurent les ressources réparties entre les quatre activités. Environ 2,1 % des dépenses brutes vont à la coordination du Programme, 57,5 % aux locaux à bureaux, 18,0 % aux installations fédérales et 22,4 % aux subventions aux municipalités.

Tableau 4 : Affectation en 1994-1995 des ressources par activité (pourcentage)



Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

Gestion du Programme : Les activités de gestion du Programme consistent à superviser les ressources humaines et financières, ainsi que les ressources en matière de biens et d'information nécessaires à la mise en oeuvre du Programme des biens immobiliers. Cette fonction comprend les politiques, les normes et les pratiques régissant la planification financière et opérationnelle, les rapports et les contrôles utilisés pour administrer les locaux des locataires, réglementer et protéger les biens de TPSCG et gérer le portefeuille des investissements.

L'objectif du Programme des biens immobiliers consiste à gérer un portefeuille diversifié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser les investissements relatifs aux biens.

Pour atteindre cet objectif, le Programme des biens immobiliers répond aux demandes de locaux des locataires fédéraux en utilisant des installations appartenant à l'État, louées et obtenues par bail-achat.

3. Objectif du Programme

Les autres textes législatifs pertinents se rattachant aux biens immobiliers comprennent la Loi sur les biens immobiliers fédéraux, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur les ports et installations portuaires publics, la Loi relative à la circulation sur les terrains de l'État, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur les subventions aux municipalités, la Loi sur la rivière Ottawa, la Loi sur les ports et la Loi sur le passage du détroit de Northumberland.

En vertu de la Loi sur les travaux publics, le Ministère est responsable "de la gestion, de la charge et de la direction des immeubles et des biens fédéraux qui ne relèvent pas d'autres ministères" et "du chauffage, de l'entretien et de la réparation des immeubles du gouvernement, de tous les changements requis de temps à autre et de la fourniture des meubles ou des accessoires, ainsi que des réparations à effectuer."

2. Mandat

En répondant aux demandes des clients qui désirent des locaux de travail productifs à des coûts abordables et en offrant les services de consultation connexes, la direction générale s'oriente davantage, et oriente le Programme, vers une approche d'entreprise. La gestion d'avantage axée sur l'entreprise et la stratégie du portefeuille diversifié de biens immobiliers de TPSGC permettront à la direction générale de réduire les coûts et d'être plus rentable, du point de vue de l'ensemble de l'administration fédérale.

Pour répondre à la tendance du gouvernement vers la décentralisation et les budgets de fonctionnement, on mettra davantage l'accent sur la nécessité de conseiller le gouvernement de façon optimale, la coordination et la cohérence à l'échelle nationale, les normes de rendement et la mesure du rendement et la recherche et le développement.

Le Programme des biens immobiliers agit, au nom du ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, comme le gardien désigné chargé de gérer et de diriger les biens immobiliers fédéraux à destination générale et les installations fédérales dont la garde n'a pas été attribuée ailleurs. Le Programme gère également le paiement de subventions fédérales aux municipalités en remplacement de l'impôt foncier.

Le Programme fonctionne comme "propriétaire-investisseur", au nom du gouvernement, pour gérer les locaux à bureaux et les installations fédérales et pour optimiser le rendement du capital invest. Le portefeuille comprend deux types de biens principaux :

- **les locaux à bureaux**, soit 364 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 10 immeubles obtenus par bail-achat, évalués à environ 2 milliards de dollars et 2 763 baux, dont les dépenses annuelles représentent 477 millions de dollars; et
- **les installations fédérales**, évaluées à environ 5 milliards de dollars, qui comprennent 1 325 installations autres que des bureaux (laboratoires, entrepôts et logements résidentiels), des trésors nationaux comme les immeubles du Parlement et 480 installations louées autres que des bureaux. Les installations fédérales comprennent également des ponts, des routes, des barrages et une écluse.

Les principales responsabilités du Programme sont les suivantes :

- répondre aux besoins en locaux des clients et des locataires en s'assurant que des locaux adéquats et sûrs sont fournis, afin de favoriser un milieu de travail productif à des coûts abordables;

- déterminer les options les plus rentables en ce qui a trait à l'achat, à la construction, au bail-achat ou à la location des biens du portefeuille de biens immobiliers de TPSCG;

- assurer un rendement du capital investi raisonnable pour les biens de TPSCG, afin de s'assurer que la valeur des biens est conforme aux normes de santé et de sécurité; et

- représenter les intérêts de TPSCG comme "propriétaire-investisseur" et comme un des propriétaires les plus importants au Canada.

Afin de répondre aux demandes des clients d'une manière d'avantage axée sur le service tout en assurant une gestion plus stratégique du Programme des biens immobiliers, la Direction générale des biens immobiliers a reformulé l'énoncé de sa mission comme suit :

"Réduire le coût global que doit assumer le gouvernement en fournissant aux clients fédéraux des locaux de travail favorisant la productivité à des coûts abordables, par une gestion d'entreprise des investissements immobiliers."

Nota: Pour des détails par activité, voir page 3-39 pour la Coordination du Programme, page 3-42 pour les Locaux à bureaux, page 3-46 pour les Installations fédérales, et page 3-50 pour les Subventions aux municipalités.

●	Subventions aux municipalités : - hausse des paiements législatifs aux municipalités et autres autorités taxatrices pour les subventions en remplacement de l'impôt.	56,6
●	Dépenses de fonctionnement : - baisse des dépenses de fonctionnement (2,7 millions de dollars), compensée par une hausse des dépenses en personnel (0,2 million de dollars).	(2,5)
		Total du Programme
		21,2

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- publication d'une demande de propositions et réception de soumissions de trois entrepreneurs en vue de financer, de construire et d'exploiter un ouvrage fixe entre l'île du Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick. La direction générale a ensuite entamé des discussions importantes avec le soumissionnaire moins-disant, Strait Crossing Development Inc. Une entente fédérale-provinciale sur le projet a été signée avec les deux provinces concernées et la Chambre des communes a approuvé le projet de loi C-110 concernant le passage du détroit de Northumberland;
- création d'un groupe de travail pour examiner les processus de planification et de location des locaux, dans le but de les rationaliser afin d'améliorer la prestation des services aux clients et de réduire le temps requis pour fournir les locaux loués;
- mise en oeuvre d'un mécanisme de financement des besoins en locaux imprévus; et
- élaboration de plusieurs stratégies d'investissement basées sur les collectivités et mise en oeuvre de nombreuses autres stratégies.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 3 : Résultats financiers de 1992-1993

(en milliers de dollars)			
1992-1993			
	Budget principal	Réel	Différence
Coordination du Programme	43 212	56 427	13 215
Locaux à bureaux	1 012 186	1 037 793	25 607
Installations fédérales	352 265	310 740	(41 525)
Subventions aux municipalités	373 077	429 934	56 857
	1 780 740	1 834 894	54 154
Moins : recettes à valoir sur le crédit	236 364	269 306	32 942
	1 544 376	1 565 588	21 212
Équivalents temps plein	240	250	10

Explication de la différence : Les besoins financiers réels nets ont été supérieurs de 21,2 millions de dollars, ou 1,4 %, à ceux prévus au Budget principal. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars.

- Recettes à valoir sur le crédit :
 - hausse des recettes provenant des locataires du Ministère
 - et de tiers qui payent un loyer.

(32,9)

- vérifications environnementales à l'appui dans plus de 120 immeubles et a lancé de nombreux projets de démonstration environnementaux connexes;
 - élaboration plus poussée de modes de fonctionnement et de conseils pratiques provisoires sur la manutention des matières dangereuses, notamment les BPC, l'amiante, les CFC et les réservoirs souterrains;
 - mise en oeuvre de la phase 1 de la stratégie de gestion des terrains contaminés;
 - négociations continues sur le transfert de la garde, en ce qui a trait aux baux spécialisés, à Environnement Canada et à Santé Canada;
 - examen des activités de transfert de la garde, élaboration d'un document de travail faisant ressortir les questions relatives à ces activités et élaboration de conseils pratiques pour assurer une approche nationale uniforme;
 - élaboration d'un plan d'activités opérationnel pour les logements dans le Nord;
 - négociation d'une entente avec la Société canadienne des Postes au sujet de la mise en application progressive du loyer du marché pendant trois ans;
 - élaboration d'un plan de mise en oeuvre du programme de vérification environnemental pour les installations fédérales; et
 - élaboration d'une stratégie de mise en oeuvre du gel des paiements de subventions aux municipalités pour 1993-1994 et 1994-1995.
- Gestion des investissements :**
- élaboration et mise en oeuvre d'une stratégie permettant les initiatives relatives au capital avec les autres niveaux de gouvernement et le secteur privé;
 - augmentation à 238 du nombre de quais démolis, transférés ou améliorés en vertu du programme d'allénation des quais;
 - élaboration d'une stratégie détaillée sur le dessaisissement des biens immobiliers et maritimes;
 - obtention de l'approbation requise pour reconstruire le barrage et l'écluse de St. Andrews à Lockport (Manitoba), avant le dessaisissement;
 - obtention de l'approbation requise pour remplacer un barrage sur la rivière French en Ontario et discussions avec la province au sujet du dessaisissement;
 - négociations avec la ville de Kingston (Ontario) au sujet du dessaisissement de la digue Lasalle;
 - obtention de l'approbation d'un mandat de négociation au sujet de l'aliénation des terres de surplus de la Couronne au canal Old Welland;
 - obtention de l'approbation du Conseil du Trésor et du Cabinet au sujet du programme de construction à long terme de la Cité parlementaire;

- explication des rapports de la direction générale avec les organismes de service spéciaux et de sa marge de manoeuvre quant aux négociations relatives aux accords d'occupation des locaux; et

- encouragement des initiatives du gouvernement concernant le guichet unique en fournissant des données sur les aspects des centres d'information et des centres de service aux entreprises Canada se rapportant au logement.

● Gestion des biens :

- élaboration d'une formule d'allocation des ressources et d'un modèle de répartition des accords d'occupation (AO) des locaux dans le cadre d'une stratégie nationale de répartition des AO et mise en oeuvre d'un projet pilote dans la région de l'Ontario avec consultation importante des locataires;

- élaboration d'un cadre et d'une stratégie pour établir et évaluer les analyses de rentabilité en vue de l'optimisation des locaux;

- publication de conseils pratiques sur les budgets de fonctionnement;

- mise en oeuvre d'un projet pilote sur les rapports des appels au service à la clientèle, dans le cadre duquel les appels au service à la clientèle sont évalués et les stratégies connexes (locataires/biens) sont élaborées;

- documentation de toutes les pratiques de gestion des recettes;

- évaluations de fonctionnalité 1992-1993 pour 20 % des locaux à bureaux appartenant à l'État;

- amélioration du système de gestion des répertoires en élaborant des plans de gestion des biens pour 48 % des installations fédérales et 52 % des locaux à bureaux appartenant à l'État;

- élaboration de politiques ou de conseils pratiques sur la gestion de câbles, les systèmes de survie, le louage d'immeubles fédéraux à des organismes de charité, le louage d'espaces sur les toits d'immeubles, les biens patrimoniaux et l'accessibilité;

- mise en oeuvre de politiques sur le contrôle du rendement des biens et l'analyse des investissements, les installations prévues pour les repas et les services additionnels fournis aux locataires;

- adaptation de l'initiative relative aux immeubles fédéraux aux opérations du Ministère, en collaboration avec le ministère des Ressources naturelles et élaboration de conseils pratiques sur les initiatives permettant de réduire la consommation d'énergie;

- mise en oeuvre du premier contrat de gestion de l'énergie financé par un tiers, à l'immeuble Harry Hays de Calgary;

- élaboration et mise en oeuvre d'un plan de gestion environnemental pour la direction générale, afin de respecter les exigences réglementées et de faire preuve de leadership dans certains domaines. La direction générale a en outre effectué des

Rendement récent

1.

Points saillants des réalisations du Programme, par fonction, en 1992-1993 :

Gestion du Programme :

- la mise en oeuvre du Plan stratégique sur la technologie de l'information s'est poursuivie. Quatre systèmes ont été déterminés comme étant prioritaires pour répondre aux besoins du Ministère : le système de gestion et de rendement fonctionnel, le système relatif aux demandes de locaux locataires, le système des ententes d'occupation et le système de planification et de rapport sur l'état des projets. La planification et l'analyse des applications ont été effectuées pour les quatre systèmes;
- l'élaboration du projet de gestion des biens immobiliers s'est poursuivie. Des discussions sont en cours au sujet d'une initiative conjointe utilisant la conception et le dessin assistés par ordinateur, la gestion des installations assistée par ordinateur et le système d'information géographique du Ministère; et
- des discussions générales ont été entamées au sujet du financement par l'usage, en ce qui concerne les locaux, y compris une séance de discussion avec les cadres supérieurs de toutes les organisations concernées.

Gestion des locaux :

- obtention de l'approbation du Conseil du Trésor pour la délégation de responsabilités quant aux politiques concernant les locaux pour bureaux. Le soutien général des ministères locaux, dans le cadre de consultations importantes, est la clé de la réussite du cadre stratégique révisé pour les locaux et les services, y rattachant (leadership partagé en matière de locaux);
- discussions avec certains ministères locaux au sujet de la négociation de conventions directes d'occupation des locaux avec TPSCG;
- démonstration de la fonctionnalité, un outil qui aide les locaux à définir leurs besoins en locaux, dans le cadre d'applications pilotes avec cinq ministères locaux;
- élaboration du guide de conception des bureaux comme document de référence des locaux, en ce qui a trait aux normes de qualité et d'aménagement des bureaux; amélioration de la qualité et de l'intégrité des données contenues dans le Système intégré de gestion des locaux. Les efforts sont maintenant axés sur la mise en oeuvre du système relatif aux demandes de locaux des locaux, afin de planifier, de gérer et de prévoir les besoins des locaux;

touches;

analyse pertinente du budget annuel du gouvernement, du discours du Trône et des Budget des dépenses principal faisant état des initiatives du gouvernement et des pressions qui auront une incidence sur le Programme des biens immobiliers, et élaboration d'une stratégie nationale détaillée en matière de logement, afin d'évaluer l'incidence de la restructuration du gouvernement sur les principaux ministères

1 708,8 millions de dollars (voir les autorisations de dépenser, page 3-4). Cette différence est attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars		Total du Programme	
		(24,7)	(11,9)
●	hausse des recettes provenant des locataires qui payent un loyer.		
●	hausse nette des dépenses de fonctionnement afin de pourvoir à des réparations aux installations de formation gouvernementales (13,4 millions de dollars), ainsi qu'aux réparations/rénovations essentielles aux installations appartenant à l'État et obtenues par bail-achat (16,8 millions de dollars), compensée par une baisse relié aux affectations gelées imposées (22,0 millions de dollars);	8,2	
●	baisse nette des dépenses en capital due à une réduction budgétaire imposée en 1993-1994 (20,0 millions de dollars), compensée par des coûts additionnels pour l'amélioration permettant l'accessibilité à divers installations appartenant à l'État et obtenues par bail-achat (9,6 millions de dollars) et pour des réparations à l'installation de barrage et écluse St. Andrews située à Lockport, Manitoba (5,2 millions de dollars); et	(5,2)	
●	baisse dans le niveau des paiement pour les subventions en remplacement de l'impôt aux municipalités et autres autorités taxatrices due à un gel de dépenses imposé.		(11,9)
		(24,7)	

Explication des prévisions pour 1993-1994 : Les prévisions pour 1993-1994 (établies d'après les données dont disposait la direction le 30 novembre 1993) sont inférieures d'environ 24,7 millions de dollars au montant prévu au Budget principal de 1993-1994 qui était de

Total du Programme	
(7,4)	0,7
Subventions aux municipalités : - hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir la charge de travail additionnelle.	
Total installations fédérales (27,5)	
(18,3)	(18,2)
- baisse des dépenses en capital due à une réduction budgétaire imposée en 1993-1994. - l'approbation de fonds supplémentaires, pour l'année 1993-1994 seulement, pour des réparations aux installations de formation gouvernementales dans la région de la capitale nationale (13,4 millions de dollars) et à un transfert de fonds de fonctionnement à l'activité des locaux à bureaux; et	
9,0	
- baisse des dépenses de fonctionnement résultant de : - baisse des recettes provenant des locataires qui payent un loyer;	
Installations fédérales :	
Total locaux à bureaux 21,6	
0,8	26,6
- hausse du niveau des dépenses en capital due à des ajustements aux mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers. - hausse des dépenses de fonctionnement, due à des affectations gelées imposées sur les niveaux des dépenses de 1993-1994 (22,0 millions de dollars), et à des réparations essentielles aux installations appartenant à l'Etat et obtenues par bail-achat; et	
(5,8)	
- hausse des recettes provenant des locataires qui payent un loyer;	
Locaux à bureaux :	

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

[illegible]

Tableau 2 : Différence dans les dépenses nettes

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses	1994-1995	Prévu	1993-1994	Différence
		1 676 648		1 684 080	(7 432)
	Total du programme				

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1994-1995 sont inférieurs de 7,74 millions de dollars, ou 0,4 %, aux dépenses prévues pour 1993-1994. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Coordination du Programme :

- hausse des coûts des salaires et traitements due au changement des taux des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés (CRASE); et

1'0

baïsse des dépenses de fonctionnement principalement due à une baisse dans la ré-allocation des coûts du Programme des approvisionnements et des services.

Total Coordination du Programme (2,2)

- mettre en oeuvre les décisions du Conseil du Trésor sur les logements dans le Nord en rationalisant le répertoire des logements dans le Nord conformément au plan d'activités opérationnel (voir page 3-28); et
- élaborer et mettre en oeuvre une stratégie pour offrir des services communs aux locataires fédéraux, compte tenu de l'initiative du gouvernement concernant les services partagés localement (voir page 3-28).

● **Gestion des investissements :**

- élaborer les politiques, les normes et les procédures d'analyse des investissements et la formation connexe (voir page 3-28);
- mettre en oeuvre les principes et l'orientation stratégique de la stratégie d'investissement nationale approuvée en 1993-1994 (voir page 3-28);
- poursuivre l'étude des possibilités d'investissement innovatrices avec les autres niveaux de gouvernement et le secteur privé (voir page 3-29);
- établir un "comité d'experts" pour fournir un point de vue de l'extérieur sur les investissements immobiliers (voir page 3-29);
- poursuivre l'élaboration de stratégies d'investissement pour les centres urbains (voir page 3-29);
- demander l'autorisation de créer un organisme de service spécial pour gérer le bassin de radoub Esquimaux (voir page 3-35);
- mettre en oeuvre la stratégie complète de dessaisissement des biens immobiliers et maritimes du Ministère (voir page 3-28);
- mettre en oeuvre des mesures pour limiter l'augmentation des dépenses des subventions aux municipalités, conformément aux directives du gouvernement;
- améliorer les interventions et la qualité, en ce qui concerne la fourniture de nouveaux locaux;
- accroître les possibilités de réponse du Programme aux besoins qui changent, surtout les besoins relatifs à la mise en oeuvre des réductions budgétaires et de la reconstruction du gouvernement, par l'utilisation stratégique des investissements concernant les baux; et
- élaborer des approches permettant de réduire les coûts généraux, pour le gouvernement, des nouveaux locaux loués (voir page 3-29).

● Gestion des biens :

- poursuivre l'élaboration de normes de base pour les locaux au moyen d'outils créés à cette fin, afin d'aider les locataires à définir leurs besoins spécifiques (voir page 3-25);
- continuer à améliorer la satisfaction des clients par des consultations et des communications efficaces (voir page 3-26);
- donner des conseils et participer à l'élaboration d'un plan des installations stratégique national à long terme pour l'étape de mise en oeuvre du projet de refonte de la sécurité du revenu (voir page 3-26); et
- mettre en oeuvre un service consultatif en matière de garde dans le cadre duquel le Programme des biens immobiliers contribue à améliorer l'efficacité et l'efficacité du régime de biens immobiliers fédéral en partageant ses compétences et ses systèmes avec les autres ministères gardiens fédéraux (voir page 3-26);
- appliquer le cadre décisionnel d'optimisation des locaux aux opérations du Ministère (voir page 3-27);
- renforcer davantage le cadre stratégique de conception et de réalisation dans le domaine du contrôle du rendement des biens (voir page 3-27);
- pousser les recherches relatives à la satisfaction des clients, mettre en oeuvre les résultats et les recommandations du projet pilote sur les rapports d'appels au service à la clientèle, ce qui comprend l'établissement de repères opérationnels environnementaux (voir page 3-27);
- inclure le répertoire complet des locaux pour bureaux dans les évaluations de fonctionnalité des installations et en vérifier l'efficacité dans le cadre du leadership partagé en matière de locaux (voir page 3-27);
- promouvoir les économies d'énergie au moyen de projets conjoints avec les secteurs public et privé, en ce qui concerne l'amélioration du rendement énergétique (voir page 3-27);
- mettre en oeuvre des plans de gestion environnementale régionaux afin de répondre aux exigences réglementées (voir page 3-27);
- diriger des projets de démonstration environnementaux expliquant comment les biens immobiliers peuvent être construits, exploités et entretenus de manière écologique et rentable (voir page 3-27);
- mettre en oeuvre les politiques et les conseils pratiques élaborés dans le domaine de la gestion des recettes et créer des cours pour améliorer les compétences nécessaires à la gestion des recettes du Programme (voir page 3-27);
- élaborer des stratégies pour améliorer la gestion de chaque type d'immeubles autres que les immeubles à bureaux du Programme, comme les entrepôts, les centres de formation et les laboratoires (voir page 3-28);

A. Plans pour 1994-1995

1. Points saillants

Les objectifs suivants, présentés par fonction, ont été établis pour le Programme des biens immobiliers pour 1994-1995. Voir la description détaillée des quatre fonctions à la page 3-19.

● Gestion du Programme :

- poursuivre la mise en oeuvre du Plan stratégique sur la technologie de l'information et terminer la mise en oeuvre du Système des demandes de location de locaux et du Système des ententes d'occupation (voir page 3-24);
- mettre en oeuvre un protocole d'entente avec la Direction générale des services ministériels afin de fournir des services efficaces et économiques (voir page 3-24);
- rationaliser les pratiques de gestion actuelles en éliminant le double emploi et en réduisant les frais généraux (voir page 3-24);
- convertir les catégories de classification des emplois actuelles à la nouvelle catégorie des Services généraux (voir page 3-24); et
- élaborer le concept d'organisme de service spécial avec le système de financement par l'utilisateur, pour les locaux et les services s'y rattachant (voir page 3-24).

● Gestion des locaux :

- poursuivre la mise en oeuvre du cadre stratégique révisé pour les locaux pour bureaux approuvé par le Conseil du Trésor à la fin de 1993. Parallèlement, TPSCGC commencera à mettre en oeuvre une stratégie de rationalisation du nombre de locaux pour bureaux utilisés à l'heure actuelle, dans le but de récupérer 10 % des locaux actuels par l'optimisation des locaux, le partage des locaux et des services et des normes de logement plus efficaces (voir page 3-25);
- mettre en oeuvre une stratégie nationale pour les ministères touchés par la restructuration, en appliquant les principes de leadership partagé en matière de locaux (voir page 3-25);
- négocier les conventions directrices d'occupation des locaux (qualité ou aménagement, dimensions des bureaux et endroits où ils sont situés, délégation relative aux services aux locataires et autres questions de logement) avec certains ministères locataires (voir page 3-25);
- présenter des concepts innovateurs dans le domaine du logement, comme la planification universelle ("déplacer les gens, non les murs"), qui donnent aux ministères clients la marge de manoeuvre nécessaire pour répondre aux changements futurs au travail par des solutions rentables (voir page 3-25);

Programme par activité

Budget principal 1994-1995									
(en milliers de dollars)									
Budget principal 1993-1994	Total	Moins : Recettes à transférer le crédit	Dépenses en capital	Fonction- nement	Paiements de	temps plein	Equivalents Budgetaire	Budget principal	1993-1994
42 806	40 549	--	38	714	39 797	240	240	42 806	42 806
902 851	922 471	--	187 308	98 957	1 010 822	1 010 822	1 010 822	902 851	902 851
320 551	282 493	64 781	180	135 286	211 808	211 808	211 808	320 551	320 551
442 579	431 135	--	426 257	--	4 878	4 878	--	442 579	442 579
1 708 787	1 676 648	252 089	426 475	234 957	1 267 305	240	1 267 305	1 708 787	1 708 787
Equivalents temps plein 1993-1994									
B. Emploi des autorisations en 1992-1993 -- Volume II des Comptes publics									

Credits (dollars)	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
-------------------	------------------	------------------	-------------

5	Dépenses de fonctionnement	958 901 000	958 901 000	958 901 000	917 871 131
	Virement au crédit 1	--	(828 999)	--	--
	Virement au crédit 6c	--	(5 299 999)	--	--
6c	Total -- Crédit 5	958 901 000	952 772 002	917 871 131	917 871 131
	Remettre certaines dettes envers Sa Majesté du Chef du Canada pour ce qui concerne la Corporation Sydney Steel le montant principal de 5 300 000 de dollars et remettre l'intérêt à payer d'un montant de 20 373 062 de dollars -- Virement au crédit 5 (Travaux publics)	--	1	--	--
	Virement au crédit 5	--	5 299 999	--	--
	Total -- Crédit 6c	--	5 300 000	--	5 218 161
10	Dépenses en capital	213 924 000	213 924 000	213 924 000	213 920 552
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	369 378 000	425 994 751	425 994 751	425 994 751
(L)	Subvention à l'égard de bassins de radoub (Loi sur les subventions aux bassins de radoub)	180 000	--	--	--
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 993 000	1 312 000	1 312 000	1 312 000
(L)	Honoraires des agences de recrutement du secteur privé	--	49	49	49
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	--	1 271 679	1 271 679	1 271 679
	Total du Programme - Budgetaire	1 544 376 000	1 600 574 481	1 565 588 323	1 565 588 323

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1994-1995 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)			
Budget principal		1994-1995	
1993-1994		Budget principal	
10	Dépenses de fonctionnement	1 013 613	1 011 396
15	Dépenses en capital	234 957	257 719
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	426 257	437 914
(L)	Subventions à l'égard de bassins de radoub	180	180
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 641	1 578
Total du Programme		1 676 648	1 708 787
Crédits -- Libellé et sommes demandées			
Crédits (dollars)			
Budget principal 1994-1995			

Programme des biens immobiliers

10	Biens immobiliers - Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant de logement	1 013 613 000
15	Biens immobiliers - Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locataires de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre	234 957 000

Autorisations de dépenser	
A.	Autorisations pour 1994-1995
B.	Emploi des autorisations en 1992-1993
3-4	
3-5	
Section I	
Aperçu du Programme	
A.	Plans pour 1994-1995
1.	Points saillants
2.	Sommaire des besoins financiers
B.	Rendement récent
1.	Points saillants
2.	Examen des résultats financiers
C.	Données de base
1.	Introduction
2.	Mandat
3.	Objectif du Programme
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution
D.	Perspective de planification
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme
2.	Initiatives
3.	État des initiatives annoncées antérieurement
E.	Efficacité du Programme
3-17	
3-18	
3-18	
3-19	
3-12	
3-15	
Section II	
Analyse par activité	
A.	Coordination du Programme
B.	Locaux à bureaux
C.	Installations fédérales
D.	Subventions aux municipalités
Section III	
Renseignements supplémentaires	
A.	Aperçu des ressources du Programme
1.	Besoins financiers par article
2.	Besoins en personnel
3.	Dépenses en capital
4.	Paiements de transfert
5.	Recettes
6.	Cité parlementaire
7.	Coût estimatif net du Programme
3-53	
3-54	
3-55	
3-59	
3-60	
3-61	
3-62	
3-3	

Tableau 27 : Structure d'imputation des tarifs du marché - Services (suite)

SERVICE	BASE DE RÉMUNÉRATION	1994-04-01 BASE TARIFAIRE
Services d'architecture et de génie	Projets de services concernant des travaux de construction et Services spéciaux et de conseils	Rémunération en fonction du temps plus les débours
	Projets de services concernant des travaux de construction	Pourcentage plus les débours
Tous les services * (y compris les services ci-dessus)	● projets de construction	Pourcentage plus les débours
	● projets techniques	Pourcentage plus les débours
Dragage et services de la flotte	Coût estimatif de la construction	Frais fixes
	Coût estimatif de la construction x par un facteur de coût de construction	10% de la base de rémunération
* À l'exception du Dragage et des services de la flotte, la Direction générale des Services d'architecture et de génie offre plusieurs méthodes, exposées ci-dessus, pour déterminer la rémunération juste et raisonnable des services qui sont fournis. Ces méthodes, qui font l'objet d'un accord entre les deux parties, peuvent être utilisées séparément ou conjointement, selon les besoins du client, ainsi que la nature et la portée du projet.		

Tableau 27 : Structure d'imputation des tarifs du marché - Services (suite)

SERVICE	1994-04-01	1994-04-01
Services immobiliers (suite)	<p>Gestion du répertoire immobilier (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> - AMG qui ont la garde ● Gestion du logement <ul style="list-style-type: none"> - ou il y a un marché viable - ou il n'y a pas de marché viable - locaux loués ● Accord d'occupation/Accord de logement (AO/AL) ● Gestion de stationnement appartenant à l'Etat - loué : brut multi-résseau ● Salles de conférence 	<p>Rémunération fixe</p> <p>Fonctionnement et entretien</p> <p>Tous les coûts</p> <p>Loyer</p> <p>Loyer brut du marché</p> <p>Loyer brut du marché</p> <p>Loyer brut du marché</p> <p>15 % de la base de rémunération et entretien</p> <p>15 % de la base de rémunération</p> <p>2,25 % de la base de rémunération</p> <p>3,5 % de la base de rémunération</p> <p>3 % de la base de rémunération</p> <p>15 % de la base de rémunération et projets de réparations jusqu'à 25 000 \$ incluant la main-d'œuvre</p> <p>10 % de la base de rémunération</p> <p>5-15 % taux négociable (avec 10 % comme la norme)</p> <p>2 X TFH pour personnel non-dédié ou non-alloué</p> <p>Taux du marché local</p> <p>2 X TFH des projets ne relevant pas du Plan de gestion des immeubles</p> <p>Plan de gestion des immeubles</p>
	1994-04-01	1994-04-01
	BASE DE RÉMUNÉRATION	TARIFAIRE

7. Structure d'imputation des tarifs du marché - Services

En 1994-1995, tous les ministères et organismes qui ont recourus aux services offerts par le Programme des services, ainsi que le Programme des biens immobiliers de TPSGC, signeront un accord de service en vertu duquel on leur facturera les services fournis aux tarifs du marché et, ce, conformément à la structure des honoraires et à la structure tarifaire applicable à chaque composante tel qu'il est exposé au tableau 27.

Tableau 27 : Structure d'imputation des tarifs du marché - Services

SERVICE	1994-04-01	1994-04-01	1994-04-01
Services immobiliers	Services d'évaluation	Heures du personnel	2 x taux de facturation à l'heure (TFH)
● Acquisitions/Aliénations	● Acquisitions et Aliénations	Heures du personnel	2xTFH
- jusqu'à 75 000 \$	- 75 000 \$ à 5 millions \$	5 %	4 %
- 5 millions à 10 millions \$	- 10 millions à 15 millions \$	3 %	2 %
- plus de 15 millions de \$	● Constitution de biens fonciers	3,5 %	1 %
● Crédit-bail		terme	
Aménagement immobilier	Services de relevés	Heures du personnel	2 x TFH
EN-SUR, EG ESS, DD, AS, CR:	2 x TFH	Heures du personnel	2 x TFH
Personnel autre que EN-SUR:	1,5 x TFH	Personnel du soutien	opérationnel : 1,5 x TFH
Tous les autres employés :	2 x TFH	5 % la première année + 2 %	chaque année supplémentaire
2 x TFH		Heures du personnel	
● bail de valeur symbolique	Gestion du répertoire immobilier	Loyer brut du marché 95 %, annuellement	Loyer brut du marché 95 %, annuellement
● Prop. de l'État, locaux de bureaux polyvalents, locaux loués ou achetés	● Prop. de l'État et biens immobiliers excédentaires	Loyer brut du marché 95 %, annuellement	Loyer brut du marché 95 %, annuellement
● Loyers en multi-réseau et crédit-bail administré par le promoteur	● Loyers bruts	Loyer brut du marché 95 %, annuellement	Loyer brut du marché 95 %, annuellement
● Immeubles à destination particulière, AMG, prop. de l'État et biens immobiliers excédentaires	- Programme des biens immobiliers	Fonctionnement et entretien	15 % de la base de rémunération et Projets de réparations jusqu'à 25 000 \$ incluant la main-d'œuvre

Tableau 26 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1992-1993 (suite)

(en millions de dollars)					
Région/Client	Projet	(1)	Genre de Travail	Coût total de l'estimatif	Dépenses jusqu'au 31 mars 1993
PACIFIQUE-OUEST (suite)					
Gendarmerie royale du Canada	Détachement de l'aéroport de Calgary	NC		2,3	2,3
Gendarmerie royale du Canada	Edifice des sciences judiciaires,				
Gendarmerie royale du Canada	Régina	NC		11,1	0,7
Gendarmerie royale du Canada	Edifice de la sous-division St. Paul	NC		4,5	4,5
Solliciteur général	Amélioration de la sécurité SCRS,	RN		0,9	0,9
	Burnaby				
Transport Canada (Aviation)	Centre intérieur d'électricité,	RC		1,8	1,8
Transport Canada (Aviation)	Lethbridge				
Transport Canada (Aviation)	Aéroport Norman Wells	NC		8,8	6,7
Transport Canada (Aviation)	Agrandissement de la Terrasse	A/RN		2,7	1,5
Transport Canada (Aviation)	Complexe aéroportuaire,				
Transport Canada (Aviation)	Thunder Bay	NC		29,0	9,8
Transport Canada (Aviation)	Aéroport de Yellowknife	NC		12,0	7,3
Transport Canada (Aviation)	Edifice l'administration,				
Transport Canada (Aviation)	Winnipeg	NC		1,9	1,6
Transport Canada (Aviation)	Aéroport Prince George	NC		1,1	1,1
Transport Canada (Garde côtière canadienne)	Base de la garde côtière,				
	Saskik	NC		1,5	0,5

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance

Tableau 26 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1992-1993 (suite)

(en millions de dollars)		Genre	Coût total de travail (1)	Projet	Région/Client
Dépenses jusqu'au 31 mars 1993					
CAPITALE NATIONALE					
(suite)					
8,0	8,0	RN		Bay	Communications Canada
36,0	36,4	RN		Addition à l'édifice Sir Leonard Tilley	Défense nationale Canada
2,8	2,8	NC		Nouvelles écuries de la GRC, Rockliffe	Gendarmerie royale du Canada
0,1	7,0	RN		QG de la GRC	Gendarmerie royale du Canada
ONTARIO					
2,4	2,4	RC/C		Réparation du brise-lame, Centre canadien pour les eaux de l'intérieur, Burlington	Environnement Canada
2,7	2,9	NC/C		Extension de Service au local 2-B	(Conservation environnementale)
4,2	5,3	NC/C		Aéroport international L.B. Pearson	Transport Canada (Aviation)
3,0	4,7	RC/C		Terrain de remplissage, Gloucester	Transport Canada (Aviation)
0,8	1,1	RC/C		Restauration de la piste 06R/24L	Transport Canada (Aviation)
1,9	1,9	MN		Amélioration des systèmes mécaniques, Aéroport de Windsor	Transport Canada
				Dragage d'entretien, Rivière St. Clair	(Havres et ports)
PACIFIQUE-OUEST					
17,0	142,0	NC		Laboratoires fédéraux, Winnipeg	Agriculture Canada et Santé et Bien-être social Canada
0,6	1,4	RC		Système de bio-déchets, Lethbridge	Agriculture Canada
3,1	3,1	A		Installations d'isolement pour les gros animaux, Lethbridge	Agriculture Canada
1,1	2,2	RN		Universités de Saskatchewan, Station de recherche, Saskatoon	Agriculture Canada
1,0	13,8	NC		Édifice des Sciences environnementales, Vancouver	Environnement Canada
2,1	2,1	RC		Aménagements et démantèlement	Société du crédit agricole
6,8	6,8	NC		École Way Way Secappo, Manitoba	Affaires indiennes et du Nord
5,7	7,2	NC		Point de passage frontalier, Huntington	Revenu Canada (Douanes et accises)
0,9	2,1	RN		Installation de câbles, Vancouver	Revenu Canada (Taxation)

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance

Tableau 26 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1992-1993 (suite)

(en millions de dollars)				Région/Client	Projet	Genre de Travail (1)	Coût total de l'estimatif courant	Depenses jusqu'au 31 mars 1993
ATLANTIQUE (suite)								
				Transport Canada (Aviation)	Amélioration de la route d'accès principale à l'aéroport international de Halifax, Nouvelle-Ecosse	RC	1,8	
				Transport Canada (Garde côtière Canadienne)	Installation d'entretien des bouées, Poste d'amarrage 3, Saint-Jean, Terre-Neuve	MN	3,1	2,5
				Transport Canada (Garde côtière Canadienne)	Construction de batardaux, Canal de Canso, Port Hastings, Nouvelle-Ecosse	NC	6,1	2,4
				Transport Canada (Garde côtière Canadienne)	Dragage, Miramichi, Nouveau-Brunswick	MN	1,4	1,3
				Transport Canada (Politique et planification maritime)	Réaménagement de la gare maritime du traversier, Caribou, Nouvelle-Ecosse/ Wood Islands, I.-P.E.	RC	13,4	8,1
QUÉBEC								
				Agriculture Canada	Centre de recherche, Ferme expérimentale, L'Assomption	NC	6,5	1,8
				Agriculture Canada	Ferme expérimentale, Normandin	NC	7,9	7,9
				Agence spatiale canadienne	Immeuble du QG, Saint-Hubert	NC	67,0	42,0
				Défense nationale Canada	École de la flotte des Forces canadiennes, Pointe-a-Carvy	NC	40,0	1,3
				Energie, Mines et Ressources Canada	Laboratoire de recherche, Varennes	NC	6,0	5,9
				Transport Canada (Aviation)	Tour de contrôle, Dorval	NC	7,7	5,2
				Transport Canada (Aviation)	Installations aéroportuaires, Iqaluit	RC	12,3	5,0
				Transport Canada (Garde côtière Canadienne)	Améliorations portuaires, Baie-Combeau	RN	27,6	25,2
				Transport Canada (Garde côtière Canadienne)	Quai, Les Méchins	RC	8,3	7,7
				Transport Canada (Garde côtière Canadienne)	Installations portuaires, Rimouski est	RN	17,0	0,8
				Transport Canada (Garde côtière Canadienne)	Quai, Montmagny	RC	3,9	1,7
CAPITALE NATIONALE								
				Agriculture Canada	Mise en état du système de ventilation de l'édifice K.W.Nearby	RN	4,0	4,0
				Service canadien du renseignement de sécurité	Quartier général national, Gloucester	NC	225,0	74,0
(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance								

(Renseignements supplémentaires) 2-45

6. Principaux projets des autres ministères du gouvernement gérés par le Programme en 1992-1993

Le tableau 26 fait état des principaux projets des autres ministères du gouvernement (AMG) qui sont administrés par le Programme des services et qui, en 1992-1993, étaient soit terminés, soit en cours de réalisation.

Tableau 26 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1992-1993

(en millions de dollars)		Région/Client	Projet	Genre de Travail	Coût total des dépenses jusqu'au 31 mars 1993
ATLANTIQUE					
(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance	Agriculture Canada	Laboratoire sur la santé des plantes et des animaux, Charlottetown, I.-P.-É.	NC	24,0	1,7
	Société de développement du Cap-Breton	Chargé de navires, Sydney, Nouvelle-Écosse	C/NC	11,9	2,0
	Service correctionnel Canada	Rénovations de la cuisine à l'Institution Springhill, Springhill, Nouvelle-Écosse	RC	1,9	1,7
	Service correctionnel Canada	Redéveloppement du pénitencier Dorchester, Dorchester, Nouveau-Brunswick	RC	15,7	6,5
	Service correctionnel Canada	Redéveloppement de l'institution Westmorland, Westmorland, Nouveau-Brunswick	RC	2,6	2,2
	Environnement Canada-Parcs	Évaluation des barrières de sécurité à North Mountain, Cap-Breton, Parc national Highlands, Nouvelle-Écosse	RC	4,2	1,2
	Environnement Canada-Parcs	Divers projets de construction, Parc national de Terra Nova, Terre-Neuve	RC	4,3	2,4
	Pêches et Océans Canada	Édifice ouest du Centre des pêches du nord-ouest de l'Atlantique, Saint-Jean, Terre-Neuve	NC	3,1	1,2
	Santé et Bien-Être Social Canada	Bureau et laboratoires, Dartmouth, Nouvelle-Écosse	NC	15,2	2,6
	Gendarmerie royale du Canada	Nouveau édifice de détachement de la GRC, Tracadie, Nouveau-Brunswick	NC	1,5	1,3
	Gendarmerie royale du Canada	Quartier général de la Division "B" de la GRC, Saint-Jean, Terre-Neuve	NC	29,3	10,8
	Transport Canada (Aviation)	Projet d'immobilisations à l'aéroport international de Halifax, Nouvelle-Écosse	NC	12,0	1,7
	Transport Canada (Aviation)	Tour de contrôle, Aéroport de Saint-Jean, Nouveau-Brunswick	RC	3,9	1,2
	Transport Canada (Aviation)	Réaménagement des pistes à l'aéroport de Moncton, Nouveau-Brunswick	RC	3,1	2,6

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance

5. Coût estimatif net du Programme

Le tableau 25 présente le coût estimatif net du Programme.

Tableau 25 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)		Budget	Budget principal	Moins	Recettes	1994-1995	1994-1995	coûts	Plus*	du Programme		Coût estimatif net
			principal			net	autres					
			1994-1995	(Brut)								
		2 869 955	2 847 180			22 775	3 255			26 030		36 179
										1994-1995	1993-1994	

* Les autres coûts comprennent :

(en milliers de dollars)

- la partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Travail Canada; et

- les services légaux fournis par le ministère de la Justice Canada.

541

2 714

Le tableau 24 présente l'état des opérations du Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier.

Tableau 24 : État des opérations du Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier

Budget des dépenses		(en milliers de dollars)	
1994-1995	Prévu	1992-1993	Réel
Recette d'honoraires :			
Services immobiliers	260 210	266 905	274 530
Services d'architecture et de génie	168 406	171 189	184 824
Total des recettes (excluant les débours)	428 616	438 094	459 354
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	191 539	212 464	224 678
Services d'architecture et de génie	139 734	148 531	154 901
Services ministériels et administratifs (SM&A)	105 962	111 415	116 318
Dépenses d'amortissement	14 156	14 001	11 285
Total des dépenses (excluant les débours)	451 391	486 411	507 182
Perte de fonctionnement brute	22 775	48 317	47 828
Moins : Autres sommes récupérées par SM&A*	--	15 527	21 030
Perte nette de fonctionnement	22 775	32 790	26 798

* En majeure partie des sommes récupérées du Programme des biens immobiliers, lesquelles seront perçues en 1994-1995 par le Programme des services.

3. Dépenses en capital

Le tableau 22 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 0,5 % du total des dépenses brutes (comportant les dépenses engagées pour le compte des clients) du Programme en 1994-1995.

Tableau 22 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	1994-1995	Prévu	Réel
Services immobiliers	4 288	4 744	8 417
Services d'architecture et de génie	4 752	4 200	3 773
Services ministériels et administratifs	5 116	5 444	13 264
Total des dépenses en capital	14 156	14 388	25 454

4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable

Le tableau 23 présente l'utilisation prévue pour l'autorisation du Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 23 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier

(en milliers de dollars)			
Autorisation au 1 ^{er} avril 1994	450 000		
Prélèvement :			
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1994	100 000		
Budget total (besoins de trésorerie nets)	--		
Moins : solde au 31 mars 1995	100 000		
Autorisation non utilisée au 31 mars 1995	350 000		

Taureau 21 : Détails sur les besoins en personnel

Provision pour le traitement annuel moyen	Equivalents temps plein*			
	Budget des dépenses		1994-1995**	
	Réel	Prévu	1992-1993	1994-1995*
Gestion	122	63 300	- 128 900	81 967
	Echelle des traitements actuelle			1994-1995
	178	184	200	22 134
	1	1	1	80 370
	1	1	1	73 939
	1	1	1	73 939
	1	1	1	23 690
	1	1	1	87 241
	1	1	1	20 600
	627	650	29 722	80 521
Scientifique et professionnelle	1	1	2	19 270
	1	1	2	74 268
	1	1	3	61 951
	27	25	23 056	79 045
	2	2	37 036	92 942
	2	2	37 036	92 942
	777	1 202	17 994	75 002
	1 294	17 994	75 002	45 416
	9	171	24 060	78 759
	136	136	17 891	71 883
Administration et service extérieur	29	29	17 849	67 814
	1	1	17 635	72 700
	1	133	16 882	69 291
	6	6	17 994	75 002
	55	55	16 781	72 700
	1	1	29 562	50 388
	117	117	20 448	52 986
	8	8	21 358	68 973
	867	867	18 457	66 859
	95	95	16 608	73 190
Technique	22	26	28 900	77 609
	4	4	16 608	75 927
	22	22	17 680	48 804
	1	1	17 680	48 804
	444	1 054	16 999	41 724
	4	4	16 648	33 218
	131	254	16 847	41 991
	1 280	1 313	20 495	51 174
	356	372	17 489	53 544
	233	251	24 898	49 443
Exploitation	42	41	30 852	44 268
	254	254	16 847	41 991
	1 280	1 313	20 495	51 174
	356	372	17 489	53 544
	233	251	24 898	49 443
	42	41	30 852	44 268
	254	254	16 847	41 991
	1 280	1 313	20 495	51 174
	356	372	17 489	53 544
	233	251	24 898	49 443
Soutien administratif	5 176	7 129	7 393	33 319
	36 402	43 107	39 984	51 001
	46 576	51 001	46 576	51 001
	36 479	43 107	39 984	51 001
	36 402	43 107	39 984	51 001
	36 402	43 107	39 984	51 001
	36 402	43 107	39 984	51 001
	36 402	43 107	39 984	51 001
	36 402	43 107	39 984	51 001
	36 402	43 107	39 984	51 001

* L'expression "équivalents temps plein" (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, à l'aide du coefficient des heures de travail désignées par les heures de travail régulières. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais ils en ont fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

** Exclut tout ETP de l'activité des Services ministériels et administratifs, qui sont maintenant inclus dans le Programme des approvisionnements et des services à compter de 1994-1995.

*** La colonne "échelle des traitements actuelle" indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1993. La colonne "Provision pour le traitement moyen annuel" indique les coûts salariaux de base estimatifs y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

2. Besoins en personnel

En 1994-1995, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des services, soit 358,1 millions de dollars, représentent 12,5 % du total des dépenses de fonctionnement brutes (compréant les dépenses engagées pour le compte des clients) pour le Programme. Des données sur l'utilisation des ressources humaines, par activité, figurent au tableau 20. Un aperçu des besoins en personnel par catégorie et groupe professionnel se trouve au tableau 21.

Tableau 20 : Besoins en équivalents temps plein par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	1993-1994	1994-1995	
Prévu			
Réel			
Services immobiliers	3 682	3 315	
Services d'architecture et de génie	1 984	1 861	
Services ministériels et administratifs*	1 463	--	
	7 129	5 176	
	7 393		

* À compter de 1994-1995, tous les besoins d'équivalents temps plein pour l'activité des Services ministériels et administratifs sont compris sous le Programme des approvisionnements et des services et les coûts s'y rattachant sont recouverts du Programme des services.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 19. Ils comprennent les frais en personnel les dépenses connexes ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 19 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)				Budget des			
				dépenses	1994-1995	1993-1994	Réel 1992-1993
Personnel							
Traitements et salaires	301 793	331 599	337 320				
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 329	40 302	47 872				
Autres coûts de personnel	18 937	14 201	13 808				
Total personnel	358 059	386 102	399 000				
Biens et services							
Transports et communications	35 354	35 240	35 872				
Information	7 244	7 574	6 836				
Services professionnels et spéciaux	263 208	241 842	286 443				
Location	675 745	645 243	691 970				
Achat de services de réparation et d'entretien	280 385	278 054	275 969				
approvisionnements	215 040	213 805	209 749				
Construction et/ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	420 530	321 460	506 686				
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	15 315	14 073	10 616				
Toutes autres subventions et dépenses	584 919	537 694	845 556				
Total biens et services	2 497 740	2 294 985	2 869 697				
Total des dépenses de fonctionnement	2 855 799	2 681 087	3 268 697				
Moins : recettes	2 847 180	2 662 995	3 254 702				
Dépenses de fonctionnement nettes	8 619	18 092	13 995				
Dépenses en capital							
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	14 156	14 388	25 445				
Toutes autres subventions et dépenses	--	--	9				
Total des dépenses en capital	14 156	14 388	25 454				
Dépenses nettes du Programme	22 775	32 480	39 449				

Principales activités et réalisations en 1992-1993

Les points saillants des principales activités et réalisations des services qui relevaient des Services ministériels et administratifs en 1992-1993 se retrouvent sous le Programme des approvisionnements et des services.

Tableau 18 : Résultats financiers de 1992-1993 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			
1992-1993			
Budget	Principal	Réel	Différence
11 427	104 891	116 318	Dépenses de fonctionnement
(1 515)	7 634	6 119	Dépenses d'amortissement
9 912	112 525	122 437	Dépenses brutes
2 930	18 100	21 030	Moins : sommes récupérées
6 982	94 425	101 407	Dépenses nettes
--	51	51	Article législatif
54	1 441	1 495	Équivalents temps plein

Explication de la différence : En 1992-1993, les dépenses nettes réelles ont été supérieures de 7,0 millions de dollars à la somme qui figure dans le Budget principal. Les différences sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en million
de dollars

- Sommes récupérées :
 - hausse dans les sommes récupérées provenant des services en commun. (2,9)
- Dépenses de fonctionnement :
 - hausse dans les coûts des salaires attribuable en partie à des coûts non prévus reliés au réaménagement des effectifs (1,5 million de dollars); 2,5
 - hausse dans les dépenses de fonctionnement due principalement à des coûts pour le maintien de l'équipement ETD et des projets reliés au système téléphonique de standard privé; et 8,9
 - baisse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité. (1,5)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu de cette activité est la prestation adéquate de services ministériels et de services de soutien administratif fournis au Programme des services. L'évaluation de ce service est présentée sous le Programme des approvisionnements et des services.

Objetif

Répondre du coût des services à la direction et des services de soutien administratif assurés par le Programme des approvisionnement et des services, qui sont requis par les activités des Services immobiliers et des Services d'architecture et de génie.

Description

Cette activité rend compte des dépenses encourues par certains éléments de l'activité Services centraux et communs et par l'activité du soutien et de l'administration du Programme, qui relèvent toutes deux du Programme des approvisionnement et des services. Les dépenses faites au nom des activités des Services immobiliers et des Services d'architecture et de génie constituent la part du Programme des services des coûts de soutien de la gestion du Ministère. Les coûts comprennent les sous-activités des Approvisionnement, des Services gouvernementaux des télécommunications et de l'informatique, des Services ministériels, des Ressources humaines, et de la Gestion ministérielle et régionale. Elles incluent les finances, l'administration des contrats, l'assurance de la qualité des contrats, l'administration générale, la sûreté et la sécurité, les communications ministérielles, le marketing et la planification, la vérification et l'évaluation et les services juridiques.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 3,9 % des dépenses brutes requises (comprenant les débours récupérables au nom des clients) pour 1994-1995 (voir la page 2-16).

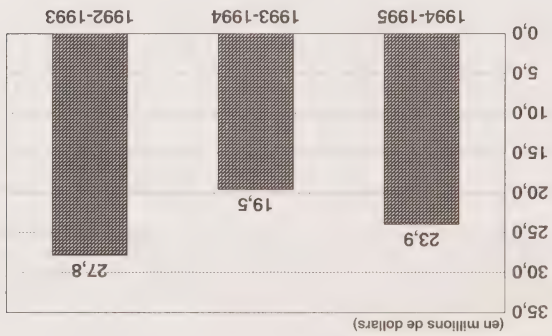
Tableau 17 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses 1994-1995	Prévu 1993-1994	Réel 1992-1993		
\$	\$	\$	ÉTP	ÉTP
105 962	111 415	116 318	--	--
Amortissement	5 116	7 080	--	--
Dépenses brutes	111 078	118 495	1 463	1 495
Moins : sommes récupérées	--	15 527	--	21 030
Dépenses nettes	111 078	102 968	1 463	1 495
Dépenses en capital	5 116	5 444	--	13 264
Article législatif	--	7	--	51

Avant la création des Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada en juin 1993, toutes les dépenses de la fonction de soutien ministériel et administratif de l'ancien Ministère des Travaux Publics étaient imputées directement à l'intérieur de cette activité. C'est donc ici qu'on les trouvait au cours de tous les exercices précédents y compris l'exercice 1993-1994. À compter de 1994-1995, les dépenses seront imputées sous le Programme des approvisionnements et des services et récupérées par l'entremise de recouvrements.

- mise en oeuvre du système d'évaluation de la performance des entrepreneurs qui a été élaboré conformément avec l'Association canadienne de la construction;
- élaboration de la stratégie d'exploitation des Services d'architecture et de génie. Il s'agit d'un plan portant sur quatre ans qui établit l'orientation stratégique de la Direction générale. Le plan a été rendu public sur le parapluié du Plan de mise en oeuvre de l'examen opérationnel; et
- achèvement de la portion étude de l'examen opérationnel et publication du plan de mise en oeuvre au cours de l'exercice financier suivant.

Tableau 16 : Marge sectorielle



Principales activités et réalisations en 1992-1993

En 1992-1993, pour la première fois, les Services d'architecture et de génie faisaient l'expérience d'être un organisme fournissant des services facultatifs plutôt que des services obligatoires. Les points saillants de l'année ont été les suivants :

- atteinte de résultat financiers dépassant largement le niveau prévu;
- signature de protocoles d'entente avec tous les clients principaux;
- définition du rôle de la Direction générale des SAG en rapport avec les initiatives en marketing de la Direction générale qui a pris la forme d'une étude pilote menée dans la région de l'Atlantique;
- préparation d'une politique et de procédures relatifs au Système d'évaluation de la performance par le client, qui sera mis en oeuvre en 1993-1994;
- création de la Direction des services environnementaux à l'administration centrale en complète de services croissants de la part des clients qui exigent une gamme parti des nouvelles occasions d'affaires de ce champ en expansion;

- poursuite de l'examen du modèle recettes-dépenses, basé sur les données provenant du secteur privé et utilisation du modèle servant à établir des cibles régionales pour le plan d'activité de 1993-1994;
- achèvement des stades de l'étude de rentabilité et de la faisabilité technique du développement du système de gestion intégrée de projets. Une pré-analyse doit avoir lieu en 1993-1994 en vue de déterminer un éventail d'options technologiques qui permettent de satisfaire aux exigences du système;

Explication de la différence : En 1992-1993, l'écart correspond à 3,6 millions de dollars de contribution de plus de ce que l'on avait prévu dans le Budget principal. Les différences sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars		
	● Recettes en honoraires :	
	- hausse des recettes provenant des honoraires due à la	
	augmentation de la charge de travail provenant des	
	clients.	(3,8)
	● Dépenses de fonctionnement :	
	- baisse dans les coûts des salaires (0,9 million de dollars),	
	compensée par des hausses dans les besoins de	
	fonctionnement (0,3 million de dollars); et	(0,6)
	- hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire	
	réel des biens utilisés par l'activité.	0,8

Données sur le rendement et justification des ressources

La performance des activités d'architecture et de génie (SAG) est évaluée en fonction de la capacité de la Direction générale de répondre aux besoins et aux attentes des clients, à savoir leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin, dans les délais demandés et le budget prévu et à leur fournir des services de qualités conformément aux responsabilités professionnelles de la Direction générale.

En 1988-1989, la Direction générale des services d'architecture et de génie a adopté le principe de l'imputation des prix du marché pour offrir les services aux clients à des taux comparables à ceux du secteur privé et en vue de générer des recettes supérieures aux dépenses. L'indicateur de la marge sectorielle a été élaboré dans le but de mesurer le rendement de la Direction générale à cet égard. Cet indicateur mesure le niveau des recettes excédant les dépenses, soit la contribution des SAG au budget de fonctionnement du ministère. Le tableau 16 indique la capacité de la Direction générale à générer des fonds à partir de ses opérations. Suite à la revue opérationnelle, toutes les activités de gestion et de support se rapportant aux finances, aux ressources humaines ou à l'informatique sont consolidées à partir de 1994-1995 sous le Programme des approvisionnements et des services (activité de l'Administration et soutien du programme) et les coûts sont récupérés de l'activité des Services ministériels et administratifs du Programme des services. La marge sectorielle de 23,9 million de dollars démontre au tableau 16 est donc calculée avec l'exclusion de ces coûts reliés à l'administration et au support.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 36,0 % des ressources humaines du Programme et 34,8 % des dépenses brutes (comprenant les débours récupérables au nom des clients) pour 1994-1995 (voir la page 2-16).

Tableau 14 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	1994-1995	Prévu	1993-1994	Réel
	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Recettes en honoraires*	(168 406)	--	(171 189)	--
Dépenses de fonctionnement*	139 734	1 861	148 531	1 984
Amortissement	4 752	--	3 179	--
Marge de contribution	(23 920)	1 861	(19 479)	1 984
Acquisitions en capital	4 752	--	4 200	--
				3 773
				--

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1994-1995, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 117,9 millions de dollars, ou 84,4 %, des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 139,7 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 15 : Résultats financiers de 1992-1993 - État des opérations

(en milliers de dollars)				
	1992-1993	Budget principal	Réel	Différence
Recettes en honoraires	(184 824)	(181 046)		(3 778)
Dépenses de fonctionnement	154 901	155 524		(623)
Amortissement	2 148	1 333		815
Marge de contribution	(27 775)	(24 189)		(3 586)
Équivalents temps plein	2 099	2 173		(74)

- **Services environnementaux** : Cette sous-activité comprend les services reliés à l'atteinte des objectifs du Plan vert du gouvernement et à la mise en œuvre du code de gestion de l'environnement. Ces divers services incluent les évaluations, les vérifications et la planification et les études connexes, les analyses de risques, la gestion des matières dangereuses et la gestion et la réhabilitation des sites contaminés.

- **Services techniques du MAIN (Ministère des Affaires indiennes et du Nord)** : Cette sous-activité comprend les services professionnels et techniques fournis par une unité spécialisée ayant pour objectif de soutenir la mise en œuvre des programmes d'immobilisations du MAIN, ainsi que l'exploitation et l'entretien des biens sur les réserves et des biens ministériels, la mise en œuvre de programmes dans des domaines tels la protection incendie et la prévention, l'environnement, les négociations en vue de l'obtention de l'autonomie gouvernementale et les revendications territoriales; enfin le transfert des technologies et des responsabilités en matière de services aux Premières Nations.

- **Services de transport aérien** : La sous-activité fournit les services de génie, d'architecture et les services connexes pour les installations aéroportuaires et autres installations des services de navigation aérienne.

- **Services d'architecture et de génie pour Environnement Canada** : La sous-activité fournit de l'aide, au moyen d'une unité spécialisée, au programme de Parcs Canada du nouveau ministère du Patrimoine Canadien et à Environnement Canada pour le développement et la réalisation de leurs programmes d'immobilisations à long terme. Cette sous-activité procure du soutien professionnel et technique pour la gestion du patrimoine du ministère et des biens actuels. Cela comprend ceux que l'on trouve dans les parcs nationaux, les sites historiques (par exemple, sites urbains, routes, terrains de camping, pistes, sites du patrimoine et canaux) et dans les installations scientifiques d'Environnement Canada (laboratoires spécialisés, stations météorologiques et systèmes de télécommunications). Un éventail complet des services de gestion des biens est fourni, notamment les systèmes de gestion de l'entretien sur ordinateur, les analyses de cycle de vie, les inspections, le programme de maintenance préventive, l'enregistrement des biens du patrimoine et la formation du personnel d'entretien chez les clients.

Technologie : Cette sous-activité comprend la recherche et le développement, les transferts technologiques, l'élaboration des normes techniques et les services de soutien technique spécialisés relatifs aux biens immobiliers dans des domaines comme la conservation de l'énergie, la qualité de l'air à l'intérieur des immeubles, l'accessibilité et l'aptitude au service.

Voie : Cette sous-activité comprend les services professionnels et techniques relatifs aux routes, ponts et structures connexes et autres travaux de génie réalisés sous la responsabilité de TPSSGC et d'autres ministères gouvernementaux.

Services de dragage et autres travaux maritimes : Cette sous-activité comprend les services relatifs au dragage, à la surveillance des voies navigables et au dégagement des chenaux.

Services maritimes : Cette sous-activité comprend les services spécialisés professionnels et techniques se rapportant à tous les aspects de la planification, de la conception, de la construction, du dragage et de l'entretien des installations maritimes pour TPSSGC et les autres ministères gouvernementaux.

Bâtiments : Cette sous-activité comprend les services d'architecture, de génie et les services connexes relatifs à la planification, à la conception, à la construction et à l'évaluation des immeubles des ministères et organismes gouvernementaux, notamment pour le Programme des services et le Programme des biens immobiliers de TPSSGC. Un vaste éventail de services professionnels et techniques sont offerts dans le cadre de cette sous-activité.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

Les services d'architecture et de génie sont fournis aux termes de conventions négociées entre les clients et TPSSGC, à titre d'agent de services. Les frais sont imputés aux clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en œuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services offerts par cette activité comprennent des travaux de planification, de conception et de construction, des études d'évaluation, des enquêtes, des mesures correctives et des activités connexes, le dragage des voies navigables, le dégagement des chenaux et la réalisation de levés hydrographiques.

Description

Fournir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie relatifs aux biens immobiliers reçus pour la construction et la rénovation, des services conseils spécialisés, des services d'élaboration de nouvelles technologies, des services environnementaux, des services de dragage et d'autres travaux maritimes ainsi que des levés hydrographiques pour les besoins du Programme des biens immobiliers de TPSSGC et d'autres ministères.

Objetif

B. Services d'architecture et de génie

- élaboration de profils d'aptitudes professionnelles et définition des besoins en formation pour doter les postes dans les installations de chauffage de la région de la Capitale nationale;
- déroulement des programmes de formation dans les domaines de l'informatique et de l'accréditation;
- promotion et utilisation des possibilités de formation et de perfectionnement offertes aux employés comme le Programme d'affectations ministérielles, le programme s'adressant à la jeunesse canadienne et le Programme d'équité en matière d'emploi;
- acquisition de matériel informatique et installation de la technologie de communications de réseaux locaux, gestion et communications améliorées, meilleurs niveaux de soutien aux groupes de service et meilleurs niveaux de service aux clients; et
- mise en oeuvre du nouveau système régional de projet automatisé des Services de l'immobilier, qui doit améliorer l'efficacité et réduire le temps supplémentaire et les écritures requis pour fournir régulièrement aux clients des rapports sur l'état de tous les projets.

Tableau 13 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1994-1995	1993-1994	Réel 1992-1993
Recettes en honoraires	260 210	266 905	274 530
Dépense de fonctionnement	191 539	212 464	224 678
Niveau de l'indicateur	1.36	1.26	1.22

Principales activités et réalisations en 1992-1993

Voici les points saillants des principales activités et réalisations des Services de l'immobilier en 1992-1993 :

- administration rationalisée du Programme de subventions aux municipalités, ce qui a permis d'éliminer les retards, d'améliorer les pratiques opérationnelles et d'accroître la satisfaction des clients;
- intégration du service d'acquisition et d'aliénation et du service de développement immobilier de la région de l'Ontario pour former une équipe axée sur les clients, le «Groupe consultatif en immobilier», ce qui a beaucoup amélioré la livraison de produits et les niveaux de service des Services de l'immobilier;
- redéfinition du processus de planification et de location des locaux;
- meilleures communications avec les clients et plus grande attention accordée à leurs besoins;
- nouveaux partenariats stratégiques avec les directions générales des Services d'architecture et de génie, de Marketing et planification et des Services de l'immobilier;
- création de centres et de groupes de service dans la région Pacifique/Quest;
- augmentation des affaires avec les clients comme le ministère de la Défense nationale, Transports Canada et la GRC, par la mise en oeuvre de mesures de marketing dynamiques;
- restructuration des services de gestion immobilière dans la région de la Capitale nationale et meilleure prestation des services;
- établissement d'une section de gestion de l'énergie à la Division des services techniques de la région du Québec;
- fin de la première année du programme de formation sur la location, qui doit fournir au groupe de la location des agents subalternes compétents à la fin du programme, en 1994;

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1994-1995	1993-1994	1992-1993	
260 210	266 905	274 530	Recettes en honoraires
3 315	3 682	3 799	Equivalents temps plein
78	72	72	Niveau de l'indicateur

Tableau 12 : Indice de rentabilité des ressources humaines

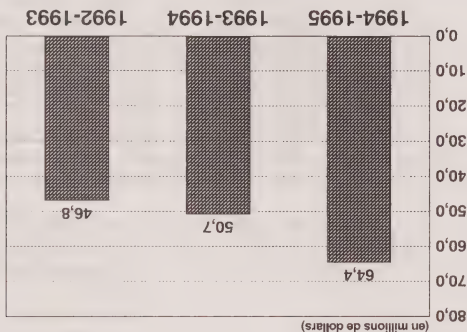


Tableau 11 : Marge sectorielle

La Direction générale de l'immobilier a mis en oeuvre l'imputation des prix du marché en 1988-1989 dans le but de fournir à ses clients des services à des taux comparables à ceux du secteur privé. Trois indicateurs ont été établis pour évaluer le rendement de la direction générale. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 11), qui correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses que les Services de l'immobilier fournit à la trésorerie du Ministère et fait état de la capacité des Services de l'immobilier de produire des fonds tirés de l'exploitation. Suite à la revue opérationnelle, toutes les activités de gestion et de support se reliant aux finances, aux ressources humaines ou à l'information sont consolidées à partir de 1994-1995 sous le Programme des approvisionnements et des services (activité de l'Administration et soutien du programme) et les coûts sont récupérés de l'activité des Services ministériels et administratifs du Programme des services. La marge sectorielle de 64,4 million de dollars démontre au tableau 11 est donc calculée avec l'exclusion de ces coûts reliés à l'administration et au support.

Le deuxième indicateur est l'indice de productivité des ressources humaines (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépensé et reflète la capacité des Services de l'immobilier de maximiser ses recettes sous forme d'honoraires avec les ETP qu'il gère.

Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 13), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépensé et reflète la capacité des Services de l'immobilier de maximiser ses recettes en honoraires avec les ressources financières dont il dispose.

En 1994-1995, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 161,6 millions de dollars, ou 84,4 %, des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 191,5 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 10 : Résultats financiers de 1992-1993 - État des opérations

(en milliers de dollars)		1992-1993
Budget	Réel	
Différence	Budget principal	
Recettes en honoraires	(274 530)	(242 535)
Dépenses de fonctionnement	224 678	211 953
Amortissement	3 018	2 171
Marge de contribution	(46 834)	(28 411)
Équivalents temps plein	3 799	3 882
		(83)

Explication de la différence : En 1992-1993, l'écart correspond à 18,4 millions de dollars de contribution de plus de ce que l'on avait prévu dans le Budget principal. Les différences sont attribuables aux facteurs suivants :

- Recettes d'honoraires :
 - hausse des recettes résultant d'une augmentation de la charge de travail créé par les demandes des clients. (32,0)
- Dépenses de fonctionnement :
 - hausse dans les coûts des salaires incluant des frais pour le réaménagement des effectifs (3,2 millions de dollars), et dans les coûts de fonctionnement due en partie à l'investissement requis pour l'établissement de bureaux régionaux satellites, la fourniture de matériel informatique et la formation s'y reliant, ainsi que pour couvrir des mauvaises créances et autres besoins (9,6 millions de dollars); et

- hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité. 12,8
- 0,8

Le rendement de l'immobilier est évalué selon la qualité des services offerts et les délais, ainsi que la capacité de répondre aux besoins des clients de la manière la plus rentable possible en leur offrant les meilleurs services, compte tenu des sommes dépensées.

Données sur le rendement et justification des ressources

- aux services consultatifs, notamment le déménagement, les installations de conférences, le stationnement et les vidéoconférences; et
- à la gestion d'immobilisations, y compris le fonctionnement et l'entretien de barrages, de bassins de radoub et d'écluses.

● **Services d'entretien des installations :** Cette sous-activité comprend les services relatifs :

- aux réparations des immobilisations;
- à la prestation de services publics;
- à l'achat en bloc de gaz naturel;
- aux services consultatifs sur l'organisation de l'entretien, en ce qui a trait aux opérations;
- à l'entretien et aux réparations, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques) et à la gestion de l'assurance de la qualité;
- à la mise en service;
- à la prestation de services techniques et spécialisés;
- à la gestion de l'énergie;
- à la gestion des installations de chauffage central et des installations de réfrigération; et
- au financement, par des tiers, des projets dans le domaine de l'énergie.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 64,0 % des ressources humaines du Programme des services utilisés et 61,3 % de ses dépenses brutes (comprenant les débours récupérables au nom des clients) en 1994-1995 (voir page 2-16).

Tableau 9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	1994-1995	1993-1994	Prévu	Réel
\$	ETP	\$	ETP	\$
Recettes en honoraires*	(260 210)	--	(266 905)	--
Dépenses de fonctionnement*	191 539	3 315	212 464	3 682
Amortissement	4 288	--	3 742	--
Marge de contribution	(64 383)	3 315	(50 699)	3 682
Acquisition en capital	4 288	--	4 744	--
				8 417
				--

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

A. Services immobiliers

Objetif

Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers relatifs à l'acquisition, à la location, au louage, à l'aménagement, à l'arpentage, à la gestion, à l'exploitation, à l'entretien, à la réparation et à l'aliénation des biens immobiliers.

Description

Cette activité offre des services dans le cadre des ententes négociées entre les clients et TPSSGC, à titre d'agent de services. Les frais sont recouvrés auprès des clients selon les conditions des ententes de service. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des tarifs du marché, les prix facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Services de l'immobilier** : Cette sous-activité comprend les services relatifs :
 - à l'évaluation des biens désignés pour l'acquisition, l'aliénation, l'aménagement, la location ou le louage;
 - à l'acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle et obtention de permis;
 - à l'aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;
 - aux levés de terrains ou de biens en vue de l'acquisition, de l'aliénation, de l'aménagement ou de la location;
 - aux services de location et de louage;
 - aux études d'aménagement de biens, aux études de dossiers urbains, aux systèmes d'analyse des investissements et aux autres études et analyses portant sur les investissements et les finances; et
 - au calcul et au versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement des impôts.

- **Services de gestion immobilière** : Cette sous-activité comprend les services relatifs :
 - au fonctionnement et à l'entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes de fonctionnement économiquement;
 - aux services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;

E. Efficacité du Programme

Le 25 juin 1993, le gouvernement du Canada annonçait, dans le cadre de sa réorganisation globale, le regroupement de Travaux publics Canada, d'Approvisionnement et Services Canada, de l'Agence des télécommunications gouvernementales (Communications Canada) et du Bureau de la traduction (Secrétariat d'Etat) en un seul ministère. Ce regroupement fournissait l'occasion d'organiser les nouveaux services de vérification, d'évaluation et d'examen du Ministère en trois portefeuilles :

- le portefeuille des approvisionnements et des biens immobiliers;
- le portefeuille des services commerciaux; et
- le portefeuille des services gouvernementaux et ministériels.

Pendant le regroupement, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a axé ses efforts sur l'examen organisationnel et sur l'exécution du programme d'examen en suspens. Les travaux d'évaluation suivants sont en cours :

- évaluation de la satisfaction des clients, en ce qui a trait aux services d'architecture et de génie;
- analyse du mandat du Ministère pour la prestation de services environnementaux; et
- étude comparative des services de gestion immobilière et des coûts de fonctionnement des immeubles.

Les résultats de ces projets feront l'objet d'un rapport dans le Plan de dépenses de l'an prochain.

Redéfinition des procédés et des pratiques : Les travaux de redéfinition du processus de planification et de location des locaux sont terminés et le rapport a été présenté à la haute direction. Étant donné que les répercussions sur les organisations et les autres procédés sont importantes, l'on tente de s'entendre sur la mise en oeuvre des principales recommandations. La réorganisation de la Direction générale des ressources humaines a été mise en oeuvre pour rationaliser les procédures, réduire la paperasserie et augmenter le temps disponible pour répondre aux demandes des gestionnaires ministériels. Le processus de gestion des petits projets (moins de 5 000 dollars) a été simplifié de beaucoup, ce qui a permis de réduire énormément les délais de réalisation des projets et les coûts.

Relations avec les clients : Une nouvelle culture de travail d'équipe, de collaboration et la clientèle a été mise à l'essai et mis en oeuvre à certains endroits. Un nouveau guide des gestionnaires immobiliers axé sur les clients a été publié en tant que guide de prestation des services à l'intention des employés des Services de gestion immobilière.

Stratégies opérationnelles : À la suite de l'examen opérationnel, des stratégies opérationnelles des activités ont été élaborées pour les directions générales des Services de l'immobilier et des Services d'architecture et de génie. Les stratégies évaluent chaque secteur d'activité et son contexte, font état des possibilités et des risques futurs, définissent une orientation opérationnelle et établissent des buts, des objectifs et des plans d'action détaillés.

Perfectionnement des employés : La formation et le perfectionnement des employés demeurent prioritaires. Le programme d'affectations ministérielles (PAM) a connu beaucoup de succès au Ministère. De nombreux employés de milieux professionnels très différents ont reçu, dans le cadre du PAM, la formation nécessaire pour devenir des agents de location, étant donné le besoin urgent au Ministère d'avoir des experts dans ce domaine. De plus, un cours interne a été élaboré pour former les employés dans le but de faire approuover les extincteurs conformément aux règlements fédéraux et provinciaux; les inspections des extincteurs coûtent maintenant moins cher et elles sont effectuées plus efficacement par le personnel interne que par les spécialistes sous contrat. On a élaboré un cours sur les responsabilités environnementales à l'intention des gestionnaires de projet, des superviseurs de contrat et des autres employés professionnels et techniques dont les activités pourraient avoir une incidence sur le rendement environnemental du Ministère. Le cours offre un aperçu complet des questions et des mesures de protection environnementales, sur le plan juridique et moral.

Technologie de l'information : La technologie de l'information est devenue importante pour tous les employés de TPSGC. Avec l'application de la technologie de réseaux locaux au Ministère, l'accès à l'information et l'échange de données sont devenus monnaie courante. Le courrier électronique est devenu un moyen de communication fiable accessible à tous les employés ministériels. Il est maintenant possible d'avoir accès aux principaux systèmes ministériels au moyen d'ordinateurs portatifs, de presque partout à l'administration centrale et dans les régions. L'application de la technologie de l'information a fourni aux employés du Ministère les connaissances et les moyens nécessaires pour donner aux clients le meilleur service possible.

Conversion GE : Le processus de conversion des classifications actuelles à la nouvelle classification des Services généraux (GE) est en cours. De nouvelles descriptions de tâches sont en voie de rédaction au moyen de la norme GE, en attendant la version finale de la norme générale de classification et du plan général d'évaluation des emplois.

Plan de mise en oeuvre de l'examen opérationnel : Les mesures indiquées dans le plan de mise en oeuvre de l'examen opérationnel au sujet du Programme des services seront appliquées. Elles comprennent l'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies opérationnelles des activités; les améliorations de la productivité; les analyses de rentabilité, en ce qui a trait aux gammes de services; l'examen des fonctions des services techniques, afin d'adapter les chevauchements de services; le transfert des fonctions de soutien commun (trais généraux) et des ressources connexes au Programme des approvisionnements et des services; la concordance des besoins en ressources et des demandes de services.

Stratégies relatives aux clients : Le Programme des services fait face à tenu d'une diminution potentielle de la charge de travail dans les domaines du design et de la construction, ainsi que de la gestion de projet en raison de facteurs comme les restrictions budgétaires fédérales, la délégation de responsabilités, le financement, le dessaisissement et la facultativité des services. La satisfaction des clients demeurera le seul élément moteur. Une stratégie sera élaborée en ce qui a trait aux pertes d'entreprise. Elle comprendra des dispositions quant à l'annulation des ententes établies et une approche de mise en oeuvre. La Direction générale des Services de l'immobilier négociera un contrat de rendement avec le Programme des biens immobiliers afin d'assurer l'application uniforme des mesures du rendement à l'échelle nationale. Ce contrat fera partie de la convention générale de services et il améliorera les relations entre les deux directions générales. La Direction générale examinera ses honoraires pour s'assurer qu'ils continuent de suivre les tarifs du marché.

Stratégies en matière de ressources humaines : Le Programme des services assurera le perfectionnement des employés actuels, compte tenu de l'engagement de la direction de tirer parti des points forts de ses employés, par :

- la mise en oeuvre d'un processus complet de formation et de perfectionnement des employés, ce qui facilitera l'élaboration de plans de formation et de perfectionnement professionnel spécifiques favorisant la formation d'une direction générale à l'autre, la formation relative à de multiples compétences et le perfectionnement professionnel; et

- l'amélioration du bien-être des employés, du milieu de travail et de la satisfaction au travail, avec la responsabilisation des employés, la répartition équitable de la charge de travail, les échanges réguliers entre les districts et l'adoption des mesures nécessaires en ce qui concerne les employés dont le rendement est insatisfaisant.

Projet visant la gestion des biens immobiliers : En avril 1993, la direction générale des Services de l'immobilier lançait le projet visant la gestion des biens immobiliers avec l'objectif d'examiner les opportunités de refonte totale reliées à la gestion des immeubles à l'intérieur des directions générales des Biens immobiliers et des Services de l'immobilier. Le projet se déroule en trois phases. La Phase I, maintenant terminée, fournit un guide à la refonte totale compréhensive du commerce de provision de services. Les Phases II et III feront le point sur des solutions techniques spécifiques et sur la mise en place du processus de refonte respectivement. Plus spécifiquement, la Phase II, laquelle se déroulera surtout en 1994-1995, vise à réaliser les activités de planification nécessaires afin de procéder aux étapes de développement et d'implantation. Elle évaluera aussi les solutions reliées aux logiciels disponibles, retiendra une solution et développera un plan d'action pour sa mise en place.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Programme des services offre des services en réponse aux initiatives fédérales et aux besoins de chaque ministère et organisme. L'utilisation de ces services est, en grande partie, facultative.

Le facteur suivant aura une incidence importante sur l'utilisation des ressources du Programme en 1994-1995 :

Financement du Programme : Depuis le 1^{er} avril 1988, tous les ministères et organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers du Ministère se voient imputer des honoraires calculés selon les prix du marché par le Programme des services, conformément au barème approuvé par le Conseil du Trésor et présenté au tableau 27, page 7. Compte tenu du cadre de planification opérationnelle de transition pour 1994-1995, le Programme des services aura trois activités, comme pour les années précédentes : Services immobilier, Services d'architecture et de génie, Services ministériels et administratifs. Bien que les deux premières activités demeurent inchangées par rapport à l'an dernier, les Services ministériels et administratifs seront un compte en ce qui concerne les coûts des services de soutien à la direction et à la gestion fournis par le Programme des approvisionnements et des services. En 1994-1995, le Programme des services sera exploité en vertu des autorisations financières suivantes :

Crédit 1 - Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Déficit de fonctionnement, pour les coûts de fonctionnement qui ne sont pas couverts par les recettes.

Crédit 5 - Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement, pour les dépenses de fonctionnement des activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement, qui ne sont pas recouvrables.

Crédit 1 (légiatif) - Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier, qui prévoit une autorisation permanente du Parlement en vue de payer toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, au moyen du Fonds du revenu consolidé, jusqu'à la limite autorisée pour le Ministère (présentement à 450 millions de dollars).

2. Initiatives

Le Ministère s'engage à éliminer le déficit de fonctionnement du Programme des services d'ici la fin de 1996-1997. Les initiatives suivantes seront mises en œuvre en 1994-1995 dans ce but :

Organismes de service spéciaux : Les directions générales des Services de l'immobilier et des Services d'architecture et de génie chercheront à devenir toutes des organismes de service spéciaux (OSS) en 1994-1995, ce qui favorisera l'adoption de principes de gestion axés sur les clients et les résultats nets, ainsi que l'esprit d'entreprise. Un cadre de mise en œuvre sera élaboré et d'autres travaux préparatoires seront effectués en 1994-1995, dont l'élaboration de documents cadres pour définir les rapports des nouveaux OSS avec les autres directions générales et secteurs de TFSGC, de plans d'activité établissant les stratégies d'entreprise, les objectifs opérationnels et financiers et la préparation de présentations au Conseil du Trésor visant à obtenir les autorisations requises aux fins de conversion.

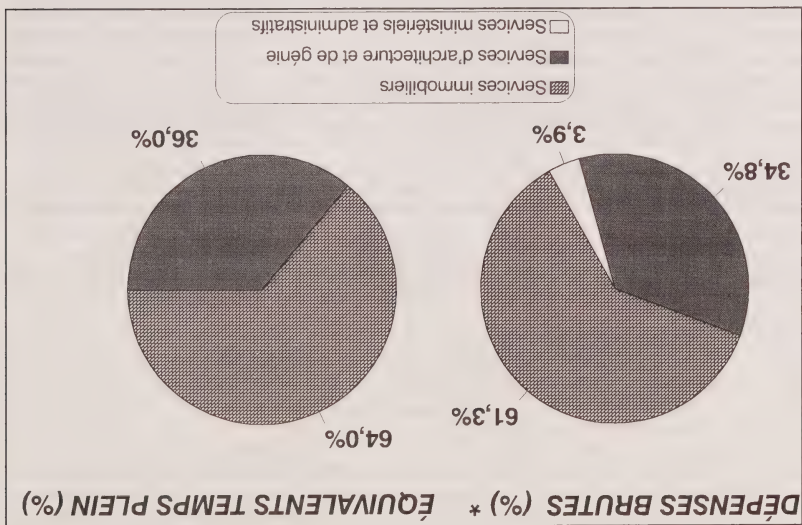
Le sous-ministre adjoint, Services ministériels est responsable de la répartition équitable, au Programme des services, du total des coûts du soutien à la gestion et à la direction, pour les services fournis par le Programme des approvisionnements et des ressources humaines, de la gestion régionale et de l'information, des services gouvernementaux de télécommunications et de l'informatique, ainsi que des opérations d'approvisionnement.

Le tableau 7 présente, par activité, les niveaux de dépenses, de recettes et d'utilisation des ressources humaines prévus pour 1994-1995, pour chacun des gestionnaires responsables du Programme des services.

Tableau 7 : Ressources par organisation et activité pour 1994-1995

(en milliers de dollars)					
Services ministériels et administratifs	Services d'architecture et de génie	Services immobiliers	Services	Services de l'immobilier	Sous-ministre adjoint, Services
\$ ÉTP	\$ ÉTP	\$ ÉTP	\$ ÉTP	\$ ÉTP	\$ ÉTP
Total					
1 861	1 861	1 000 097	1 861	1 000 097	1 861
19 414	19 414	--	6 718	--	6 718
--	--	--	73 570	--	73 570
--	--	--	10 277	--	10 277
--	--	--	1 099	--	1 099
Dépenses brutes	1 758 780	3 315	1 000 097	1 861	1 111 078
Moins : recettes	1 823 163	--	1 024 017	--	--
Total Net du Programme	(64 383)	3 315	(23 920)	1 861	111 078
--	--	--	--	--	22 775
5 176	5 176	5 176	5 176	5 176	5 176

Tableau 6 : Affectation des ressources du Programme des services par activité en 1994-1995



Structure organisationnelle : La structure organisationnelle est décrite comme suit :

Le sous-ministre est responsable de la formulation et de l'orientation des politiques ministérielles ainsi que des résultats du Programme des services, tandis que chaque sous-ministre adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

Le sous-ministre adjoint, Services de l'immobilier est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière de façon à respecter les engagements contractuels du Ministère et à fournir, aux prix du marché, les services immobiliers répondant aux besoins des clients. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale, en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Services de l'immobilier.

Le sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère, d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier répondant aux besoins des clients du gouvernement fédéral et de faire fonction de centre de compétences du gouvernement en matière d'architecture et de génie. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale, en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

* À compter de 1994-1995, les Services ministériels et administratifs sont un compte pour les coûts des services de soutien administratif et de gestion requis par les activités des Services immobiliers et des Services d'architecture et de génie et fournis par le Programme des approvisionnements et des services sous forme de recouvrements.

Le tableau 5 présente la répartition des ressources entre les trois activités en 1994-1995. Environ 64,0 % des ETP du Programme des services et 61,3 % de ses dépenses brutes sont alloués à l'activité des Services immobiliers. Les Services d'architecture et de génie ont obtenu 36,0 % des ETP du Programme et 34,8 % de ses dépenses brutes. D'autre part, les Services ministériels et administratifs sont un compte pour les coûts des services de soutien à la direction et à la gestion fournis par le Programme des approvisionnements et des services. Ils n'ont donc pas d'ETP et 3,9 % des dépenses brutes du Programme. Avant la création du TPSGC en juin 1993, toutes les dépenses relatives aux fonctions de soutien aux services ministériels et administratifs de l'ancien Travaux publics Canada étaient supportées directement par le Programme des services, et tous les chiffres des exercices 1993-1994 et 1992-1993 en font état de cette manière.

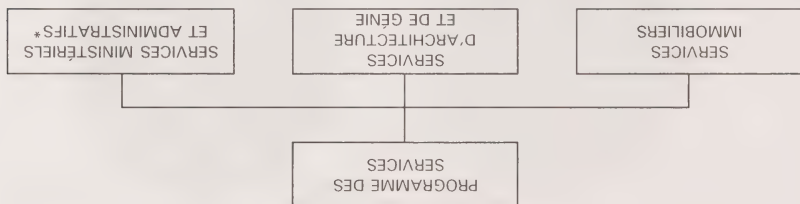


Tableau 5 : Structure de programme et les activités

Structure des activités : Le Programme des services comprend trois activités, comme l'illustre le tableau 5. L'objectif de chaque activité est décrit à la Section II.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des services est un programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor et il fournit une vaste gamme de services professionnels et techniques dans les domaines du génie, de l'architecture et de l'immobilier. Il dessert divers clients, notamment :

- les ministères et les établissements publics énumérés aux annexes I et II de la Loi sur la gestion des finances publiques, ainsi que les directions générales désignées comme ministères aux fins de la loi;

- les sociétés d'État énumérées à l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques qui choisissent d'utiliser les services de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;

- le Programme des biens immobiliers de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; et

- les organisations qui ne font pas partie de l'administration fédérale mais qui ont droit aux services de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, d'après la politique gouvernementale et ministérielle.

2.

Mandat

Avant la création de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en juin 1993, le Programme des services relevait de Travaux publics Canada et il était réglementé par la Loi sur les travaux publics. D'ici à ce que la loi soit modifiée, les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics continueront de confier au Ministre la responsabilité de fournir des services d'architecture et de génie et de diriger la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, mentionnons la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les services communs, la Loi sur les ponts et la Loi sur la régularisation des comptes. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'État, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat des terrains du gouvernement.

3.

Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif d'assurer des services communs selon les besoins des clients et aux prix du marché, en vue de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux.

Tableau 4 : Résultats financiers en 1992-1993 - Etat de l'autorisation employés

(en milliers de dollars)			1992-1993
	Réel	Budget principal	Difference
Perte de fonctionnement nette *	26 849	41 825	(14 976)
Moins : Amortissement	(12 380)	(11 138)	(1 242)
Fonds utilisés pour l'exploitation	14 469	30 687	(16 218)
Recouvrement du FRTP (Crédit 1)			
- Perte de fonctionnement	(26 849)	(35 825)	8 976
- Initiatives spéciales	(6 000)	(6 000)	--
Acquisitions en capital	25 454	16 530	8 924
Initiatives spéciales	6 000	--	6 000
Variation du fonds de roulement	(24 661)	--	(24 661)
Autres éléments	18 127	--	18 127
Autorisation (employée) fournie	6 540	5 392	1 148

* Comprenant item législatif — Ministre des Travaux publics.

Explication de la différence : Les besoins financiers réels démontés au tableau 3 ont été inférieurs d'environ 15,0 millions de dollars, ou 35,9 %, au Budget principal. Les différences sont attribuables aux facteurs suivants:

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

●	Recettes d'honoraires: - hausse nette dans les recettes attribuable à une augmentation de la charge de travail des clients.	(35,8)
●	Dépenses de fonctionnement : - hausse dans les coûts de la main-d'œuvre (4,8 millions de dollars) et hausse dans les autres dépenses de fonctionnement (14,9 millions de dollars) reliée à l'augmentation de la charge de travail des clients, et coûts additionnels pour l'acquisition de matériel informatique incluant l'expansion du système téléphonique de standard privé (3,9 millions de dollars).	23,6
●	Dépenses d'amortissement: - hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par le Programme.	0,1
●	Autres sommes récupérées par SMA : - hausse dans les sommes récupérées pour les services en commun.	(2,9)
Total du Programme		(15,0)

Nota:

Pour connaître les détails de chaque activité, voir la page 2-25 pour les Services immobiliers, la page 2-32 pour les Services d'architecture et de génie et la page 2-36 pour les Services ministériels et administratifs.

Les résultats financiers de 1992-1993 pour le fonds renouvelable du Programme des services sont illustrés au tableau 3 - État des opérations. L'État des opérations indique les recettes tirées des honoraires, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que le bénéfice ou la perte nette de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice 1992-1993 comprennent les frais d'occupation, l'amortissement des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi.

Le fonds renouvelable du Programme des services a une autorisation permanente et continue du Parlement en vue d'effectuer des paiements au moyen du fonds du revenu consolidé au titre du fonds de roulement, des dépenses de fonctionnement et des dépenses en capital. Le tableau 4 reflète l'autorisation employée.

Tableau 3 : Résultats financiers de 1992-1993 - État des opérations

(en milliers de dollars)			
1992-1993			
	Budget principal	Réel	Différence
Recettes d'honoraires :			
Services immobiliers	274 530	242 535	31 995
Services d'architecture et de génie	184 824	181 046	3 778
Total des recettes (excluant les débours)	459 354	423 581	35 773
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	224 678	211 953	12 725
Services d'architecture et de génie	154 901	155 524	(623)
Services ministériels et administratifs (SM&A)	116 318	104 891	11 427
Amortissement	11 285	11 138	147
Total des dépenses (excluant les débours)	507 182	483 506	23 676
Perte de fonctionnement brute	47 828	59 925	(12 097)
Moins : Autres sommes récupérées par SM&A	21 030	18 100	2 930
Perte nette de fonctionnement	26 798	41 825	(15 027)
Équivalents temps plein	7 393	7 496	(103)
Dépenses en capital (pour information seulement)	25 454	16 530	8 924
Moins : Allocation d'amortissement financée	12 380	11 138	1 242
Dépenses nettes en capital	13 074	5 392	7 682
Article législatif (pour information seulement)	51	51	--

B. Rendement récent

1. Points saillants

Il faut souligner les réalisations suivantes du Programme en 1992-1993 :

- gestion efficace continue du fonds renouvelable des Travaux publics (devenu le fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier) de manière à réduire les subventions requises;
- nouvelle culture du Ministère axée sur le travail d'équipe, la collaboration et le service à la clientèle;
- fonctionnement efficace des Services d'architecture et de génie en tant qu'organisme offrant des services entièrement facultatifs;
- examen opérationnel effectué en réponse à l'incitation du gouvernement à améliorer l'efficacité et à appliquer les restrictions financières;
- réussite de la deuxième année du Programme d'affectations ministérielles, qui augmente les possibilités de perfectionnement des employés;
- gestion réussie du fonds d'investissement, afin de voir à ce que les fonds adéquats soient disponibles pour la formation et le perfectionnement des employés, l'achat de nouveaux outils et d'équipement et la recherche de nouvelles occasions d'affaires pour assurer l'avenir du Ministère; et
- mise en oeuvre du concept de "centre de service à la clientèle" dans des endroits choisis.

Hausse (baisse) en millions de dollars	- baisse dans les sommes récupérées du Programme des biens immobiliers due au transfert de cette responsabilité au Programme des approvisionnements et des services. 15,5 Total des Services ministériels et administratifs 9,7 Total du Programme (9,7)
Hausse (baisse) en millions de dollars	● Recettes d'honoraires : - hausse des recettes provenant des honoraires à la suite d'une augmentation dans la charge de travail créée par les demandes des clients (11,5 millions de dollars) et d'un recouvrement supplémentaire par l'activité des services ministériels et administratifs (0,2 million de dollars). (11,7) ● Dépenses de fonctionnement : - augmentation dans les coûts opérationnels reliés à la main-d'œuvre (5,0 millions de dollars), aux coûts requis pour la livraison des charges additionnelles de travail aux clients, ainsi qu'aux coûts nécessaires pour améliorer les systèmes d'informatiques et la formation. 12,0 ● Dépenses en capital : - baisse mineure dans les dépenses en capital. (0,3) Total du Programme NIL

Explication des prévisions pour 1993-1994 : Les prévisions pour 1993-1994, établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1993, sont sensiblement égales à la somme qui figure dans le Budget principal de 1993-1994 (voir les autorisations de dépenses, page 2-4) à l'exception de variances entre les niveaux de recettes produites et de dépenses encourues, telles que décrit ci-bas :

Hausse (baisse) en millions de dollars	Total des Services immobiliers	
	(14,6)	(11,8)
- baisse dans les acquisitions d'équipement selon le plan des dépenses en capital.	(0,4)	(0,3)
Services d'architecture et de génie :		
- baisse dans les honoraires en raison surtout des changements, d'une année à l'autre, dans la charge de travail créée par les demandes des clients;	2,8	6,3
- baisse de 12,5 millions de dollars dans les coûts de la main-d'œuvre résultant de l'examen opérationnelle et le transfert des fonctions administratives à l'activité des services ministériels et administratifs, compensée par une augmentation de 4,4 millions de dollars dans les frais de fonctionnement; et	(8,1)	
- hausse dans les acquisitions d'équipement selon le plan des dépenses en capital.	0,5	
Total des Services d'architecture et de génie		
	(4,8)	
Services ministériels et administratifs :		
- hausse nette dans les coûts de la main d'œuvre due au transfert des fonctions administratives des activités des services immobiliers et d'architecture et de génie (23,7 millions de dollars), compensée par une baisse de 12,6 millions de dollars reliée au transfert de toutes les fonctions ministérielles et administratives au Programme des approvisionnements et des services visant à assurer le soutien au Programme des biens immobiliers;		
- baisse dans les besoins de fonctionnement résultant de l'examen opérationnelle, à l'intégration et à la réorganisation des activités (9,6 millions de dollars), et une réduction de 2,2 millions de dollars reliée au transfert des fonctions ministérielles et administratives au Programme des approvisionnements et des services visant à assurer le soutien au Programme des biens immobiliers;		
- baisse dans les acquisitions d'équipement selon le plan des dépenses en capital; et		

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		1993-1994	
Services immobiliers	Excédent	1994-1995		Excédent		1993-1994	
		Depenses	Recettes	depenses	(Recettes)	Depenses	Recettes
Services d'architecture et de génie	1 758 780	1 823 163	(64 383)	1 622 533	1 672 230	(49 697)	2-23
Services ministériels et administratifs	1 000 097	1 024 017	(23 920)	956 076	975 238	(19 162)	2-29
Total du Programme	2 869 956	2 847 180	22 775	2 695 475	2 662 995	32 480	2-35
Equivalents temps plein	5 176					7 129	

Tableau 2 : Différence dans les besoins financiers

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		1993-1994	
Total du Programme	Différence	1994-1995		1993-1994		1993-1994	
		22 775	32 480	(9 705)			

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1994-1995 sont inférieurs de 9,7 millions de dollars, ou 29,9 %, aux dépenses prévues pour 1993-1994. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Services immobiliers :
 - baisse dans les honoraires en raison des changements, d'une année à l'autre, dans la charge de travail créée par les demandes des clients; 6,7

- baisse de 21,8 millions de dollars dans les coûts de la main-d'œuvre résultant de l'examen opérationnelle et le transfert des fonctions administratives à l'activité des services ministériels et administratifs, compensée par une hausse de 0,9 million de dollars dans les besoins de fonctionnement; et (20,9)

A. Plans pour 1994-1995

1. Points saillants

- Les points saillants des plans du Programme des services pour 1994-1995 sont les suivants :
- améliorer la rentabilité afin de réduire le déficit de fonctionnement du Programme à 22,8 millions de dollars par rapport aux prévisions de 32,5 millions de dollars pour 1993-1994 (voir page 2-7);
 - mettre en oeuvre les stratégies opérationnelles des activités dans le cadre du Plan de mise en oeuvre de l'examen opérationnel afin d'éliminer le déficit de fonctionnement d'ici la fin de 1996-1997 (voir page 2-20);
 - mettre en oeuvre une stratégie visant à améliorer la satisfaction des clients en répondant rapidement et efficacement à leurs besoins (voir page 2-20);
 - suivre une stratégie des ressources humaines tenant compte de l'intention de TPSCG de "tirer profit des points forts de ses employés" (voir page 2-20); et
 - jeter les bases de la conversion des directions générales des Services de l'immobilier et des Services d'architecture et de génie en organismes de service spécialisés (voir page 2-19).

(en milliers de dollars)

		Budget principal 1994-1995		Budget principal 1993-1994		
		Equivalents Budgetaire		Total		
		Temps plein		Moins Recettes à		
		Fonctionnement		Dépenses en capital		
				Moins Recettes à		
				Moins Recettes à		
(en milliers de dollars)	Services immobiliers	3 315	1 754 492	4 288	1 823 163	(49 427)
	Services d'architecture et de génie	1 861	995 345	4 752	1 024 017	(23 920)
	Services ministériels et administratifs	--	105 962	5 116	--	111 078
	Equivalents temps plein	5 176	2 855 799	14 156	2 847 180	22 775
	1993-1994					32 531
				7 251		

B. Emploi des autorisations en 1992-1993 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
1	Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	41 825 000	41 825 000
1 c	Virement de 828 999 \$ du crédit 5 -- Travaux publics	--	1
	Virement du crédit 5	--	828 999
	Total -- Crédit 1	41 825 000	42 654 000
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	5 392 000	372 326 921
	Total -- Fonds renouvelable des Travaux publics	47 217 000	414 980 921
(L)	Ministre des Travaux publics -- Traitement et allocation pour automobile	51 100	51 175
(L)	Honoraires des agences de recouvrement du secteur privé	--	9 003
	Total du Programme - Budgétaire	47 268 100	415 041 099
			39 449 268

(Autorisations de dépenser) 2-5

Journal Pre-proof

A. Autorisations pour 1994-1995 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Credits (en milliers de dollars)		Budget principal	Budget principal	1994-1995	1993-1994
1	Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Déficit de fonctionnement	20 201	28 181		
5	Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Activités à l'appui des objectifs généraux du Gouvernement	2 574	3 349		
(L)	Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier	--	950		
--	Ministre des Travaux publics - Traitement et allocation pour automobile	--	51		
	Total du Programme	22 775	32 531		

Credits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal	1994-1995
Programme des services			
1	Services - Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Déficit de fonctionnement	20 201 000	
5	Services - Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Activités à l'appui des objectifs généraux du Gouvernement	2 574 000	

2-4 (Programme des services)

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1994-1995	2-4
B.	Emploi des autorisations en 1992-1993	2-5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1994-1995	2-6
	1. Points saillants	
	2. Sommaire des besoins financiers	2-7

B.	Rendement récent	
	1. Points saillants	
	2. Examen des résultats financiers	2-10

C.	Données de base	
	1. Introduction	2-14
	2. Mandat	2-14

	3. Objectif du Programme	2-14
	4. Organisation du Programme en vue de son exécution	2-14

D.	Perspective de planification	
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	2-19
	2. Initiatives	2-19

	3. État des initiatives annoncées antérieurement	2-21
E.	Efficacité du Programme	2-22

Section II

Analyse par activité

A.	Services immobiliers	2-23
B.	Services d'architecture et de génie	2-29
C.	Services ministériels et administratifs	2-35

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	
	1. Besoins financiers par article	2-38
	2. Besoins en personnel	2-39
	3. Dépenses en capital	2-41
	4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable	2-41
	5. Coût estimatif net du Programme	2-43
	6. Principaux projets des autres ministères du gouvernement gérés par le Programme en 1992-1993	2-44
	7. Structure d'imputation des tarifs du marché - Services	2-48

- la mise en oeuvre d'un certain nombre de projets visant à rationaliser les opérations de la région en insistant principalement sur le partage et la réduction des coûts. Parmi ces projets, mentionnons la mise en oeuvre de la phase I de l'Examen opérationnel, la mise sur pied d'un comité interministériel des ressources humaines chargé de déterminer les possibilités de partage des installations et des services, et la réalisation de partenariats avec d'autres ministères et d'autres paliers de gouvernement;
- la conclusion d'un accord avec la province de la Colombie-Britannique visant le partage des frais d'entreposage à partir du 1^{er} octobre 1993; et
- la reconstruction de l'organisation au mois de décembre 1992 dans le but d'améliorer les services à la clientèle et de centrer les efforts sur l'élaboration et la commercialisation de nouveaux services. C'est dans le cadre de cette reconstruction qu'une composante, appelée "Nouvelles entreprises", a été ajoutée à l'organisation.

- la vente, par le Centre de distribution des biens de la Couronne, de biens excédentaires évalués à 4 millions de dollars.

Direction générale du Centre

La Direction générale du Centre comprend l'Ontario, la région de la Capitale nationale (y inclus la partie à l'intérieur de la province de Québec) et la Direction des opérations de la rémunération. Parmi les points saillants des activités de la Direction générale en 1992-1993, il convient de mentionner :

- l'attribution de 18 400 contrats évalués à 319,9 millions de dollars;
- la vente d'articles par les magasins d'Approvisionnement en articles stockés pour une valeur de 32,3 millions de dollars;
- la vente de biens excédentaires évalués à 7,2 millions de dollars par le Centre de distribution des biens de la Couronne;
- la production de 74,8 millions de paiements et de documents spécialisés autres que des paiements (feuilles T4, états des cotisations, obligations d'épargne du Canada) et le traitement de 275 000 chèques retournés;
- l'émission de 3,4 millions de paiements, incluant 2,8 millions de paiements généraux et 137 000 chèques de rémunération versés à des membres actifs ou retraités de la GRC, et
- l'impression de 42 millions de pages.

Direction générale de l'Ouest

La Direction générale de l'Ouest comprend le Manitoba, la Saskatchewan, l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest. Parmi les activités manquantes de la Direction générale en 1992-1993, mentionnons :

- l'attribution d'environ 19 100 contrats évalués à 323,7 millions de dollars;
- la vente de biens excédentaires d'une valeur de 8 millions de dollars par le Centre de distribution des biens de la Couronne; et
- le traitement d'environ 33 millions de paiements de rémunération, de prestations socio-économiques et d'autres paiements.

Direction générale du Pacifique

La Direction générale du Pacifique comprend la Colombie-Britannique et le Territoire du Yukon. Parmi les points saillants des activités de la Direction générale en 1992-1993, il convient de mentionner :

- l'attribution de 10 900 contrats d'acquisition évalués à 187,3 million de dollars;
- la vente de biens excédentaires d'une valeur de 4,8 million de dollars par le Centre de distribution des biens de la Couronne;

et les services. Le dépôt direct s'applique maintenant à une vaste gamme de paiements du receveur général.

Le Ministère a continué de mettre l'accent sur la planification stratégique et sur la consultation des employés et des clients afin d'assurer l'intégration et la diffusion efficace des plans. En outre, ASC a fourni, et continuera de fournir, des conseils sur la mise en oeuvre du processus d'approvisionnement décrit dans le chapitre sur les marchés publics de l'Accord de libre-échange nord-américain, qui a été ratifié par le Parlement et pour lequel on attend la sanction royale.

Les services d'acquisition dont le montant total des contrats a atteint 7,8 milliards de dollars en 1992-1993 représentent plus de 153 300 contrats. Une partie importante de ces contrats, soit plus de 60 700 contrats d'une valeur de 6,3 milliards de dollars, furent émis à l'administration centrale. La partie résiduelle des contrats d'une valeur de plus de 1,5 milliards de dollars furent émis dans les régions. Les informations détaillées par région sont décrites dans les pages suivantes.

b. Points saillants concernant les régions

Direction générale de l'Atlantique

La Direction générale de l'Atlantique sert les quatre provinces de l'Atlantique et comprend la Direction des pensions de retraite située à Shediac (Nouveau-Brunswick), qui administre toutes les pensions et prestations d'assurance des fonctionnaires fédéraux. Parmi les principales réalisations de la Direction générale en 1992-1993, mentionnons :

- l'attribution de 26 800 contrats évalués à 367,7 millions de dollars;
- la vente d'articles stockés pour une valeur de 15,2 millions de dollars;

- la vente de biens excédentaires par le Centre de distribution des biens de la Couronne pour une valeur de 6,1 millions de dollars;

- l'émission de 15,5 millions paiements socio-économiques et d'autres paiements, ainsi que 1,2 million chèques de paye des fonctionnaires; et

- l'établissement de 310 264 comptes cotisants, de 183 048 comptes bénéficiaires et de 612 461 comptes d'assurance à la Direction des pensions de retraite.

Direction générale du Québec

La Direction générale du Québec comprend l'ensemble de la province sauf le secteur de la région de la Capitale nationale à Hull, Québec. Voici quelques-unes des principales activités de la Direction générale au cours de 1992-1993 :

- l'attribution de 17 400 contrats évalués à 296,9 millions de dollars;
- l'émission de plus de 34 millions de chèques de prestations socio-économiques, de rémunération, de paiements généraux et de remboursement d'impôt;
- la vente d'articles stockés pour une valeur de 3 millions de dollars; et

Au cours de 1992-1993, Approvisionnement et Services Canada (ASC) a élaboré de nombreux processus afin d'améliorer le service à la clientèle et aux fournisseurs, et d'être en mesure de mieux répondre aux besoins des Canadiens. Par exemple, on a tenu d'un bout à l'autre du pays des séminaires portant sur la façon de faire affaire avec l'administration fédérale. Le 1^{er} avril 1992, on a mis en œuvre une politique sur le contenu canadien. Cette initiative a permis de remplacer un grand nombre de politiques d'achat périmees et superflues par une politique qui permettra à l'État d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et de répondre aux exigences opérationnelles tout en favorisant le développement industriel au Canada.

C'est également au cours de 1992-1993 que le Ministère a élargi la portée du Système des invitations ouvertes à soumissionner, un système électronique permettant d'obtenir des renseignements sur les possibilités de marchés de l'administration fédérale. Le système compte maintenant plus de 7 000 abonnés et s'applique à la plupart des demandes concurrentielles de biens valant plus de 25 000 \$. L'examen de la politique d'approvisionnement du Ministère s'est traduit par l'élaboration d'un Guide de la politique des approvisionnements. Le but visé était d'améliorer la façon dont la politique était communiquée au personnel chargé des approvisionnements et, par conséquent, de les amener à mieux participer au processus d'exécution de la politique et de sa mise en œuvre. La version provisoire du guide a été distribuée aux intéressés afin qu'ils puissent faire part de leurs observations et la version définitive devrait être réalisée d'ici la fin de l'exercice 1993-1994.

Dans le cadre d'un projet de promotion des relations avec la clientèle, les contractuels chargés de fournir des services à certains ministères ont été installés dans les locaux de ces derniers. En procédant de la sorte, on visait à améliorer le service en accélérant l'exécution des contrats d'approvisionnement et à créer de meilleures relations avec les clients. De plus, on a maintenant recours à une méthode concurrentielle appelée Processus commun d'acquisition (PCA) pour choisir le fournisseur qui, en collaboration avec un ministre fédéral, travaille à cerner un problème et à fournir rapidement des solutions innovatrices et efficaces. Avec le PCA, l'évaluation et le choix du soumissionnaire ne repose plus sur une spécification détaillée.

Des progrès importants ont été réalisés grâce à la modernisation des systèmes et des services, et à l'utilisation de la technologie dans l'intérêt des ministères clients, des fournisseurs, des organismes centraux et de l'ensemble du Ministère. De concert avec les différents intéressés, ASC a continué d'élaborer des systèmes et des services qui lui permettront de répondre aux besoins futurs d'une façon innovatrice et rentable. Parmi les grands projets entrepris, mentionnons le Système de rémunération de la fonction publique, Acquisitions 2000, le projet de Stratégie d'information financière, le Système normalisé des paiements, le système électronique des acquisitions et la refonte des processus administratifs génériques du ministère. De plus, le Ministère a mis sur pied trois nouveaux organismes de service spéciaux - Conseils et Vérification Canada, le Groupe Communication Canada et l'Office des normes générales du Canada - dont les opérations continuent d'évoluer.

Des projets tels que l'échange d'information Stratégique ont été mis sur pied dans le but d'étudier les environnements techniques des ministères clients afin de mieux connaître leurs besoins et de voir comment ils arrivent à mettre en œuvre les changements de programme. De même, afin de permettre à l'administration fédérale de réaliser de plus grandes économies et d'améliorer l'efficacité des services des paiements à la clientèle, le Ministère a élargi l'application du dépôt direct à la perception des paiements au titre de la Taxe sur les produits

Région de l'Ontario

La région de l'Ontario couvre toute la province sauf une section aux alentours d'Ottawa qui fait partie de la région de la capitale nationale. Le bureau régional de l'Ontario est situé à Toronto. Voici les activités les plus importantes de la région en 1992-1993 :

- fin de la phase II du nettoyage du site d'enfouissement à Gloucester pour le compte de Transports Canada;
- amélioration des systèmes mécaniques à l'aéroport Windsor pour Transports Canada (services aériens);
- fin des travaux de réparation du brise-lames de Burlington pour Environnement Canada;
- restauration de la piste 06R/24L et de l'installation d'une ligne centrale de feux encastres à l'aéroport international L.B. Pearson de Toronto, pour Transports Canada (services aériens);
- fin des travaux de prolongement des services jusqu'au secteur 2-B de l'aéroport international L.B. Pearson pour le compte de Transports Canada (services aériens).

Région du Pacifique-Ouest

La région du Pacifique-Ouest comprend la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, le Territoire du Yukon et les Territoires du Nord-Ouest. Le bureau régional est à Edmonton. Parmi les activités marquantes de la région en 1992-1993, on trouve :

- expansion des services offerts par le Secteur des services environnementaux pour soutenir le Plan vert de l'administration fédérale;
- passation d'une entente avec la ville de Vancouver concernant l'acquisition par bail-achat du Library Square, à Vancouver;
- fin des rénovations apportées à des édifices à valeur patrimoniale tels que le Victoria Customs House (C.-B.) et l'Entrepôt de vérification des Douanes de Winnipeg, au Manitoba;
- fin des travaux de construction d'un nouvel immeuble fédéral à Whitehorse, au Yukon, et du Centre canadien des services d'affaires à Place Canada, à Edmonton, en Alberta;
- début d'importants projets d'optimisation des locaux et de rénovation d'immeubles fédéraux à Winnipeg et à Brandon, au Manitoba, à Saskatoon, en Saskatchewan, à Calgary et à Red Deer, en Alberta;
- rédaction des premiers documents concernant l'attribution d'organisme de services spéciaux au bassin de radoub d'Esquimalt (C.-B.);
- fin des travaux de conception de laboratoires judiciaires pour la GRC à Regina, en Saskatchewan, et la poursuite des travaux de construction d'immeubles dans différents détachements de la GRC dans la région; et
- impartition du contrat visant la pose des fondations des laboratoires fédéraux construits pour Santé et Bien-être social Canada et Agriculture Canada, à Winnipeg.

- approbation d'un programme de construction à long terme concernant la rénovation et la restauration des immeubles du Parlement. La mise en oeuvre des projets sera échelonnée jusqu'à l'exercice 2004-2005. Les occupants des immeubles de la Colline du Parlement ont pu être rassurés grâce à l'annonce d'un programme de réduction de l'amiante qui sera entrepris dans le cadre des travaux de rénovation et d'entretien des immeubles. Le programme de restauration des monuments de la Colline du Parlement s'est terminé par la restauration du monument aux morts;
- les travaux de l'immeuble des Archives nationales du Canada, situé à Gatineau, au Québec, se poursuivent de sorte que l'immeuble pourra être occupé au cours de l'exercice 1996-1997;
- poursuite d'un important projet d'optimisation des locaux visant à récupérer 29 000 mètres carrés dans les immeubles Brooke Claxton, Jeanne-Mance et Statistique Canada à Parc Tunney;
- poursuite des travaux de rénovation de la Tour C de l'immeuble de Place de ville, incluant la réduction de l'amiante;
- négociation et signature d'un nouveau bail afin de rénover et de réaménager une superficie d'environ 49 000 mètres carrés au complexe de l'immeuble Journal;
- réparation et rénovation du toit de cuivre de l'immeuble de la Cour suprême du Canada afin de respecter les nouvelles normes, et travaux permettant de respecter les normes d'accessibilité et d'augmenter l'espace de rayonnage de la bibliothèque; le projet sera terminé en 1994-1995;
- poursuite de la rénovation de l'immeuble Mulligan Building (1 200 mètres carrés) afin d'y installer des laboratoires pour Parcs Canada et Consommation et Affaires commerciales Canada; on prévoit terminer les travaux au mois de juin 1994;
- modifications apportées au système de traitement de l'air de l'édifice d'Énergie, Mines et Ressources Canada (maintenant Ressources naturelles Canada), au 601 de la rue Booth. On a amélioré la qualité de l'air en installant un système central de ventilation et de climatisation, ainsi que de nouveaux dispositifs de contrôle. On a enlevé et remplacé la brique de la façade afin d'installer un coupe-vapeur et un matériau isolant. Un projet d'optimisation des locaux de l'immeuble d'EMR situé au 580 de la rue Booth sera terminé au cours de l'exercice 1993-1994;
- construction d'un laboratoire pour la GRC. Ce projet, dont l'échéance a été fixée à 1995-1996, comprend la construction d'un nouveau laboratoire, la restauration d'un bâtiment existant et la construction d'un passage entre les deux immeubles;
- fin des travaux d'un projet pilote du groupe de travail sur le partage de locaux, dont les répercussions à long terme se traduiront par une diminution des coûts et un usage optimal d'installations communes. La région a élaboré des stratégies visant environ 80 locaux de petits organismes (environ 180 000 mètres carrés); et
- mise en branle du processus du Plan de gestion des immeubles afin de mieux gérer les biens et les coûts des projets à court et à long terme.

- installation d'un nouveau bureau de l'Office national du film à Halifax après l'incendie des anciennes installations; et
- aliénation de 23 ouvrages au moyen du programme d'aliénation des ouvrages maritimes; il en reste encore 75 au sujet desquels des mesures devront être prises.

Région du Québec

La région du Québec comprend l'ensemble de la province à l'exception d'un secteur le long de la rivière des Outaouais qui s'étend de Hull à Rouyn-Noranda. Le bureau régional est à Montréal. Parmi les activités d'importance en 1992-1993, on signale :

- poursuite des travaux de construction d'un complexe de 67 millions de dollars pour y installer l'Agence spatiale canadienne. Le complexe comprendra des bureaux, le Centre de formation des astronautes canadiens, le centre d'exploitation du système d'entretien mobile du projet Radarsat, ainsi que des laboratoires de technologie et de recherche spatiales;

- fin des travaux préliminaires concernant la rénovation de bâtiments existants et la construction des nouvelles installations de l'École navale des FC à la Pointe-à-Carcy. Le coût total du projet est évalué à 40 millions de dollars; les contrats de construction seront attribués en 1993-1994;

- entreprise des travaux de pavage en béton armé de la voie de désenclavement et du stationnement d'Iqaluit, dans les Territoires du Nord-Ouest. Ce projet, situé à proximité de la région du Québec, est administré par cette région. Le projet, évalué à 12,3 millions de dollars, a été mené à bonne fin comme prévu au mois de septembre 1993; et

- fin des travaux préliminaires concernant la reconstruction de trois ports de transbordement commerciaux et d'un port de pêche à Rimouski. Le projet est évalué à 12,4 millions de dollars et les contrats de construction s'y rapportant seront attribués en 1993-1994.

Région de la capitale nationale

Ottawa et Hull forment le noyau de la région de la capitale nationale. Au Québec, elle s'étend au nord jusqu'à Rouyn-Noranda, en Ontario elle s'étend jusqu'à Cornwall au sud-est, et à Gananoque à l'ouest. Le bureau régional est situé à Hull. Parmi les points saillants des activités de la région en 1992-1993, il convient de mentionner :

- restauration du Centre de perfectionnement d'Asticou (37 000 mètres carrés). En accélérant la réalisation de ce projet, on a pu réinstaller plus de 1 600 personnes avant la fin du mois d'août 1993 et procéder à l'aliénation du Centre de formation Carson;

- poursuite des travaux visant le prolongement du tunnel de services publics jusqu'à l'angle des rues Kent et Wellington sous la rue Wellington entre la rue Kent et Place de la Confédération, ainsi que d'un embranchement jusqu'à l'immeuble des Archives nationales. La réalisation de ces tunnels, dont la fin des travaux est prévue pour 1994-1995, permettra d'assurer le chauffage et le refroidissement à partir de la centrale de la rue Cliff;

la mise en oeuvre de l'examen de ses activités.

la bureaucratie a accordé au Ministère une mention spéciale à l'innovation pour la réalisation et

Tout au long de l'exercice, le Ministère a veillé en priorité à ce que les locataires obtiennent des locaux leur permettant de créer un milieu de travail répondant à leurs besoins. Dans le cadre du projet de Leadertship partagé en matière de locaux, le locataire détermine les locaux dont il a besoin et partage ensuite, avec TPC, la responsabilité de la planification et de la gestion de ces locaux. TPC et les locataires signent des conventions directrices d'occupation dans lesquelles leurs responsabilités respectives, de même que les conditions d'occupation, sont spécifiées.

b. Points saillants concernant les régions

Région de l'Atlantique

La région de l'Atlantique comprend le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve. Le bureau régional est à Halifax. Parmi les points saillants des activités de la région en 1992-1993, mentionnons :

- Elaboration d'un nouveau cours sur les responsabilités et les conséquences environnementales et présentation du cours actuel aux employés régionaux;
- poursuite de la construction du Centre de traitement de la taxe sur les produits et les services à Summerside, Île-du-Prince-Édouard, et fourniture d'un logement pour les bureaux régionaux et de district de la TPS dans les grands centres de la région de l'Atlantique;
- derniers travaux concernant un nouveau poste de passage frontalier à Edmundston, au Nouveau-Brunswick;
- fin des travaux de rénovation d'immeubles de l'administration fédérale canadienne à Edmundston, St. Stephen et Moncton, au Nouveau-Brunswick;

- poursuite de la construction du complexe réunissant des bureaux et des laboratoires à Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, pour le compte de Santé et Bien-être social Canada (maintenant Santé Canada);
- fin des travaux concernant d'importantes composantes de la gare maritime de Caribou (Nouvelle-Écosse) Wood Island (Île-du-Prince-Édouard);

- attribution des contrats relatifs à la construction d'une installation de manipulation et de transport du charbon pour la firme DEVCO, à Sydney, en Nouvelle-Écosse;
- réalisation d'études pour un important projet de dragage à Liverpool, en Nouvelle-Écosse pour le compte de Transports Canada; le contrat de construction sera attribué en 1993-1994;

- poursuite de la construction des poutrelles d'arrêt du canal de Canso à Port Hastings, en Nouvelle-Écosse;
- ouverture officielle de l'aérogare de l'aéroport Deer Lake, à Deer Lake, Terre-Neuve, au mois de juillet 1992;

E. Examen de l'exercice 1992-1993

En 1992-1993, TPSCG existait sous deux ministères différents : Travaux publics Canada et Approvisionnement et Services Canada. Les points saillants de chaque ministère sont présentés ci-bas :

1. Travaux publics Canada

a. Points saillants concernant le Ministère

Au cours de l'exercice 1992-1993, l'ancien ministère Travaux publics Canada (TPC) a dû mener ses activités dans un contexte caractérisé par une rigueur accrue et de plus grandes restrictions. Il s'agissait de la première année de la mise en oeuvre générale du plan ministériel, publié au mois de juin 1991, dont plusieurs dispositions favorisaient des pratiques plus proches de celles utilisées dans le secteur privé. Pendant l'année, le Ministère a entrepris un examen en profondeur de ses opérations pour formuler des recommandations qui ont ensuite été intégrées au plan ministériel. L'élaboration d'un programme de marketing et la mise sur pied de d'autres initiatives sont venus confirmer l'importance encore plus grande que l'on désirait accorder au rôle du Ministère en tant que prestateur de services.

Dans le plan ministériel, on a fait état des mesures à prendre pour soutenir les principaux objectifs du Ministère à savoir, l'exploitation du potentiel de nos employés, l'orientation de nos efforts en fonction des besoins de nos clients, l'amélioration de notre efficacité et de nos processus d'entreprise et l'adaptation au changement. Bien que d'importantes réalisations se soient concrétisées dans tous ces secteurs, les progrès les plus notables ont été enregistrés dans le domaine de l'efficience et des processus d'entreprise.

Des plans d'activités ont été élaborés pour les directions générales des Services de l'immobilier, des Services d'architecture et de génie et des Biens immobiliers (auparavant la Direction générale du logement). À partir de ces plans, on a pu prévoir les volumes d'activités pour les prochaines années, plus précisément pour une période de trois à cinq ans, et l'on a évalué les ressources nécessaires pour faire face à ces demandes. Dans le cas des directions générales des services, l'évaluation a conduit à l'élaboration de plans de diminution des activités. Quant à la Direction générale des Biens immobiliers, la tendance était de facturer un plus grand nombre de services et de trouver d'autres moyens de financer la maintenance et le remplacement de biens à l'inventaire immobilier.

L'élaboration et l'utilisation de modèles financiers et de répartition des coûts ont contribué à augmenter la rigueur de la gestion financière au sein du Ministère. Ces modèles, selon lesquels les frais généraux sont impartis à la prestation du service, ont permis de déterminer la totalité des coûts et ainsi de faciliter la prise de décisions. On a donc fixé des objectifs de rendement financier en fonction desquels les résultats ont été mesurés. Le Comité des activités du Ministère a concerté ses efforts sur la prise de décisions ministérielles et a fait preuve de prudence dans l'administration du fonds d'investissement du Ministère.

Au cours de 1992-1993, le Ministère a montré sa capacité d'adaptation au changement dans un certain nombre de domaines. De nouvelles possibilités d'affaires ont été créées grâce à la mise sur pied d'un réseau de vidéotransmission d'entreprise qui relie les bureaux régionaux et centraux de TPC. Ce réseau a permis d'améliorer la fréquence et la qualité des communications internes, sans parler des économies réalisées en frais de déplacement. Les autres ministères et organismes fédéraux peuvent également avoir accès au réseau contre rémunération. Dans le domaine de l'informatique, la Société des professionnels canadiens de

Le tableau 6 présente les niveaux réels des dépenses, des recettes et des ressources humaines en 1992-1993 pour chacun des cadres de la haute direction de l'ancien Travaux publics Canada ainsi que pour l'ancien Approvisionnement et Services Canada.

Tableau 6 : Plan de dépenses et d'équivalents temps plein du Ministère par organisation et par programme en 1992-1993

(en milliers de dollars)					
	Services	Biens immobiliers	Approvisionnement- Sociétés d'état	Total*	
	\$ ÉTP	\$ ÉTP	\$ ÉTP	\$ ÉTP	\$ ÉTP

Travaux Publics Canada					
Ministre	1 624	25		1 624	25
Sous-ministre	890	7		890	7
Sous-ministre adjoint, Services de l'immobilier	233 095	3 799		233 095	3 799
Sous-ministre adjoint, Biens immobiliers			1 834 894 250	33 943	1 868 837 250
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	157 763	2 099		157 763	2 099
Sous-ministre adjoint, Services ministériels	45 531	299		45 531	299
Directeur général, Ressources humaines	11 086	144		11 086	144
Directeur général, Vérification et évaluation	3 006	28		3 006	28
Directeur général, Communications ministérielles	3 026	34		3 026	34
Directeur général, Marketing et planification	1 840	18		1 840	18
Directeurs généraux régionaux	62 446	940		62 446	940
Approvisionnements et Services Canada					
			1 326 716	8 968	1 326 716 8 968

Dépenses brutes	520 307	7 393	1 834 894 250	1 326 716	8 968	33 943	--	3 715 860	16 611
Moins :									
recettes/recouvrements	480 384	--	269 306	--	752 349	8 968	33 943	1 502 039	--
Total dépenses nettes	39 923	7 393	1 565 588 250	574 367	8 968	33 943	--	2 213 821	16 611

* À l'exclusion de l'information financière pour l'Agence des télécommunications gouvernementales et le Bureau de la traduction, laquelle est incorporée sous les Plans de dépenses de l'ancien Ministère des Communications et de l'ancien Ministère du Secrétariat d'État, respectivement.

Le tableau 5 indique les niveaux prévus des dépenses nettes et des ressources humaines en 1994-1995 dont chacun des cadres de la haute direction du Ministère assume la responsabilité.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'équivalents temps plein du Ministère par organisation et par programme pour 1994-1995

(en milliers de dollars)									
	Sociétés	Approuvées- d'État	Services	Biens immobiliers	Approuvées- d'État	Sociétés	Services	Biens immobiliers	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ministre et Receveur général	33	2 194	33	2 194	33	2 194	33	2 194	33
du Canada et Sous-ministre et sous receveur général									
Sous-ministre adjoint, Services	3 315	(64 383)	3 315						
de l'immobilier									
Sous-ministre adjoint, Services									
d'architecture et de génie	1 861	(23 920)	1 861						
Sous-ministre adjoint, Biens immobiliers									
Sous-ministre adjoint, Services	19 414	--	19 414	144 131	907 3 000	--	166 545	907	
ministériels									
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines	6 718	--	6 718	15 230	446	21 948	446		
Sous-ministre adjoint, Service des approvisionnements	1 099	--	1 099	86 263	1 626	87 362	1 626		
Sous-ministre adjoint, Service opérationnel au gouvernement									
Sous-ministre adjoint, Services									
gouvernementaux et télécommunications et d'informa- tique	10 277	--	(930)	1 034	626	79 051	626		
Sous-ministre adjoint, Services de traduction									
Directeur général, Communications									
Directeur général, Vérification et évaluation									
Avocat-général principal									
Président-directeur général, Groupe Communication									
Canada									
Président-directeur général, Conseils et Vérification									
Canada									
Directeurs généraux régionaux	73 570	--	157 017	4 220	230 587	450	450		
Dépenses Nettes Totales	22 775	5 176	1 676 648 240	603 585	12 274 3 000	--	2 306 008	17 690	

D. Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 2,3 milliards de dollars en 1994-1995. Le tableau 4 présente un sommaire du plan des dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

Détails à la page	Différence		Budget des dépenses		(en milliers de dollars)
	%	\$	Prévu	1994-1995	
Programme des services	2-7	(29,9)	32 480	22 775	
Programme des biens immobiliers	3-9	(0,4)	1 684 080	1 676 648	
Programme des approvisionnements et des services	4-12	(7,3)	650 827	603 585	
Programme des sociétés d'État	5-5	(88,4)	25 900	3 000	
Dépenses nettes			2 393 287	2 306 008	

Les priorités du Ministère pour 1994-1995 sont les suivantes :

Direction stratégique : Le Ministère continuera d'axer ses efforts sur l'efficacité à long terme de ses programmes tout en veillant à ce que les activités courantes soient menées efficacement. Dans cette optique, le Ministère s'interrogera sur la nécessité des programmes et des activités, et cherchera à voir s'il n'existerait pas de moyens plus efficaces d'atteindre le but visé par le programme. Il veillera donc à faire un usage optimal de ses ressources et ce, dans le contexte du cadre de planification stratégique qu'il a établi. Le Ministère continuera également d'élaborer des activités axées sur ses quatre objectifs stratégiques : exploiter le potentiel des employés, orienter les activités en fonction des besoins des clients, améliorer notre efficacité et nos processus d'entreprise, et continuer d'aborder les changements avec souplesse.

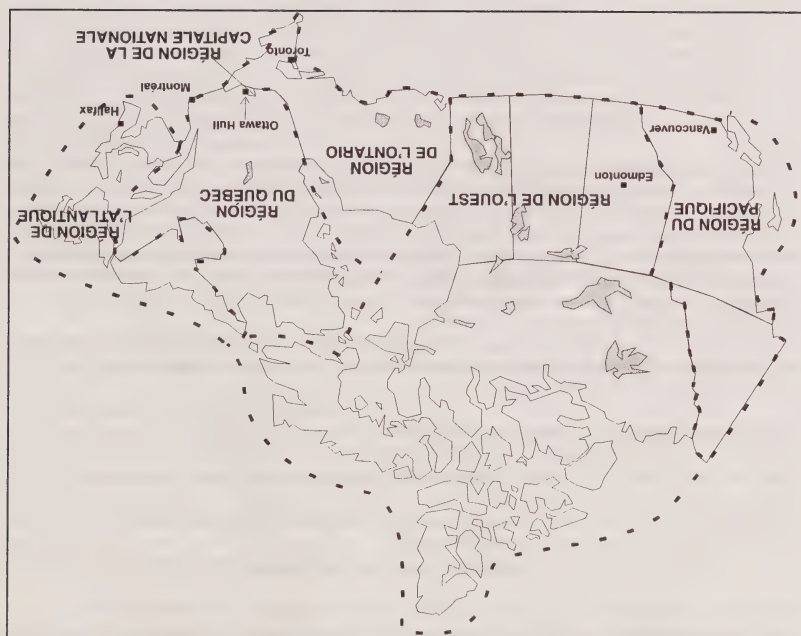
Transition : Le Ministère continuera de relever les défis suscités par l'intégration des divers éléments de l'organisation afin de constituer le nouveau ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le Ministère veillera à promouvoir une culture d'entreprise axée sur la prestation unifiée de services communs tout en élaborant d'autres moyens permettant une plus grande souplesse dans la réalisation des programmes. D'autres activités pourront être réalisées par les organismes de service spéciaux en faisant un plus grand usage de méthodes en vigueur dans l'entreprise privée. L'accent mis sur la réponse aux besoins réels des clients et sur la grande qualité des services qu'ils reçoivent permettra au Ministère de mener à bien ses activités dans un contexte de plus en plus caractérisé par la liberté de choix qui est offerte aux clients en ce qui concerne leurs fournisseurs.

Opérations efficaces : Le Ministère améliorera son efficacité en adoptant une discipline d'exploitation semblable à celle de l'entreprise privée et en axant ses efforts sur le résultat final. Il continuera de mettre en oeuvre les recommandations découlant des examens opérationnels réalisés antérieurement par les ministères des Travaux publics et des Approvisionnement et des Services. On s'attend à ce qu'un certain nombre d'initiatives déjà en cours permettent de réaliser d'importants économies. D'autres économies découleront également de la fusion et de la réduction du nombre des unités de services communs du Ministère, ainsi que de la diminution du nombre des autres unités afin de tenir compte de la diminution du volume d'affaires.

Modernisation : Le Ministère continuera de moderniser ses systèmes et ses services. Pour ce faire, il fera appel à une technologie pour élaborer et mettre en oeuvre d'importants projets tels que le Système de rémunération de la fonction publique, la Stratégie d'information financière et d'Acquisitions 2000. En outre, on travaillera actuellement à l'élaboration de processus permettant d'appuyer les lois sur la réforme des pensions. Grâce à ce telles initiatives, et à d'autres encore, on pourra fournir aux ministères clients de meilleurs renseignements et leur permettre d'exercer un meilleur contrôle de leurs décisions administratives, ce qui aura pour effet de faciliter la décentralisation des pouvoirs.

Gestion efficace des ressources humaines : Au cours des prochaines années, le Ministère devra procéder à d'importants changements et ce, en raison de la prise de mesures telles que l'intégration, la modification des processus d'affaires, ou encore pour donner suite aux examens opérationnels ou pour appliquer la technologie informatique. Pendant cette période, le Ministère s'engage à fournir aux employés toute l'aide nécessaire afin qu'ils puissent efficacement l'aider à remplir son mandat. Pour ce faire, le Ministère offrira un programme actif de formation, maintiendra les politiques de réaménagement des effectifs, fournira de l'aide aux employés afin qu'ils puissent mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales, veillera à l'équité en matière d'emploi et enfin, s'efforcera de trouver des moyens significatifs de reconnaître et de récompenser les efforts des employés.

Tableau 3 : Régions de Travaux publics et services gouvernementaux Canada



La Direction générale de la vérification et de l'évaluation vérifie périodiquement les opérations, les programmes et les services ministériels afin de déterminer si:

- le cadre de gestion est efficace;
- les ressources sont utilisées de façon rentable et efficace;
- l'on veille à l'intégrité de la gestion de l'information;
- l'on respecte les lois et les politiques gouvernementales; et
- les opérations, les programmes et les services fournis par le Ministère sont toujours pertinents, efficaces et rentables.

Le **Contenueux** conseille le Ministère au sujet de toutes les questions juridiques. Sur le plan fonctionnel, ce groupe relève du ministère de la Justice.

Les activités de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada sont exécutées à partir des bureaux de l'administration centrale à Hull et à Ottawa, ainsi que des six bureaux régionaux situés dans les villes suivantes : Halifax, Montréal, Hull, Toronto, Edmonton et Vancouver (voir la carte des régions au tableau 3). Le Ministère a également des bureaux dans d'autres centres canadiens, en Europe et aux États-Unis. Les autres bureaux canadiens sont situés à St. John's, Charlottetown, Saint John, Fredericton, Shediac, Matane, Rimouski, La Baie, Québec, Pembroke, London, North Bay, Sault Ste. Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary et Victoria.

établissement des normes visant l'exploitation des immeubles à bureaux et des autres édifices gouvernementaux qui font partie du portefeuille du Ministère. La Direction générale des biens immobiliers assure également la responsabilité de l'administration du paiement des subventions versées en remplacement des taxes municipales et provinciales.

Les Services d'architecture et de génie offrent aux ministères et organismes fédéraux une large gamme de services professionnels et techniques tels que des services de planification, de conception, de construction, de rénovation, d'entretien et de gestion des projets relatifs aux édifices fédéraux et installations nécessaires au transport maritime, terrestre et aérien, et aux bâtiments et systèmes de services publics. De plus, la Direction générale s'occupe du dragage des cours d'eau, du dégagement des obstacles dans les voies navigables, des relevés hydrographiques et des études environnementales.

Les Services de l'immobilier fournissent une vaste gamme de services immobiliers aux ministères et aux organismes fédéraux, notamment des services d'achat, de location, de louage, de développement, de levés, de gestion, d'exploitation, de maintenance, de réparation et d'aliénation de biens immobiliers.

Les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique fournissent aux ministères et aux organismes fédéraux des services, des produits et des installations relatifs aux domaines des télécommunications et de l'informatique.

Les Services de traduction fournissent au parlement ainsi qu'aux ministères et organismes fédéraux des services de traduction, d'interprétation et de terminologie.

Conseils et Vérification Canada est un organisme de service spécial qui offre toute une gamme complète de services de consultation et de vérification à l'administration fédérale, aux sociétés d'État, aux gouvernements provinciaux et étrangers, à des organismes internationaux, aux organismes sans but lucratif et à d'autres organismes du secteur public. Quant aux services de vérification, ils comprennent les vérifications de conformité, d'attestation et d'optimisation des ressources, ainsi que d'autres services connexes. Les services de consultation comprennent la compétence dans les domaines de l'environnement, de la gestion financière, des ressources humaines, de la gestion de l'information, des pratiques internationales, de la gestion de programme, de la gestion de projet, de révision et d'évaluation, ainsi que des services d'organisme de service spécial.

Groupe Communication Canada est un organisme de service spécial fournit aux ministères et organismes clients toute une gamme de services, dont des services d'imprimerie, d'édition, d'expositions, de photographie, de présentation audio-visuelle, d'affichage, de publicité et de relations publiques.

L'équipe de transition aide à la planification et à la coordination des activités conçues pour faciliter le passage au nouveau ministère et en faire un organisme unitaire de services communs. Le mandat de l'équipe de transition a une durée limitée.

Les Communications soutiennent les communications internes et externes du Ministère. La Direction générale rédige des discours, des communiqués et réalise les publications et documents vidéo du Ministère, et s'occupe des relations avec les médias et des activités de relations publiques.

Les Services ministériels fournissent au Ministère des services dans les domaines des finances, de la planification, de la politique administrative, du marketing, de l'administration, des processus et des systèmes administratifs, ainsi que de la sécurité et des fonctions de secrétariat du Ministère. La Direction générale administre également la Loi sur l'accès à l'information ainsi que la Loi sur la protection des renseignements personnels pour le compte du Ministère.

Les Ressources humaines sont chargées de tous les programmes, systèmes et services relatifs au personnel du Ministère. Parmi ceux-ci mentionnons la dotation, la classification, la paye et les avantages sociaux, le réaménagement des effectifs, les systèmes d'information sur les ressources humaines, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement professionnel, ainsi que le Programme d'aide aux employés et le Programme d'affectations ministérielles.

Le Service des approvisionnements administre les activités d'approvisionnement des ministères et des organismes fédéraux en leur fournissant des services généraux et personnalisés d'achat, de négociation et d'administration des contrats se rapportant aux grands projets de l'État, à l'approvisionnement en articles stockés, à la distribution des biens de la Couronne, à la gestion des transports et à l'Office des normes générales du Canada.

Le Service opérationnel au gouvernement assume les responsabilités suivantes :

- exécuter et administrer les fonctions du receveur général, notamment les opérations bancaires relatives à tous les fonds publics reçus ou déboursés par l'administration fédérale, ainsi que tous les soldes conservés en dépôt à la Banque du Canada ou dans d'autres institutions financières;

- tenir les comptes centraux et autres registres comptables de l'administration fédérale; fournir les rapports financiers visant l'ensemble de l'administration fédérale, effectuer des analyses approfondies et présenter des rapports ponctuels sur la situation et les opérations financières du gouvernement;

- administrer les systèmes de paye et des pensions, et d'autres régimes d'avantages sociaux pour le compte de la fonction publique, les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada; et

- administrer les programmes de la sécurité du revenu de Santé Canada;

- fournir des systèmes et des services personnalisés et offrir des services facultatifs aux ministères et organismes gouvernementaux dans les domaines des finances et du personnel.

Les Biens immobiliers assument la responsabilité d'administrer un portefeuille de biens immobiliers comprenant des immeubles de bureaux et d'autres immeubles fédéraux, dont la Cité parlementaire. Cette direction générale poursuit un double objectif, soit de fournir aux locataires d'immeubles fédéraux un milieu de travail sécuritaire et productif tout en veillant à ce que les biens et les investissements de l'administration fédérale dans le domaine de l'immobilier soient gérés conformément aux principes d'entreprise reconnus. La direction générale consulte les clients pour connaître leurs besoins opérationnels et fonctionnels, et elle

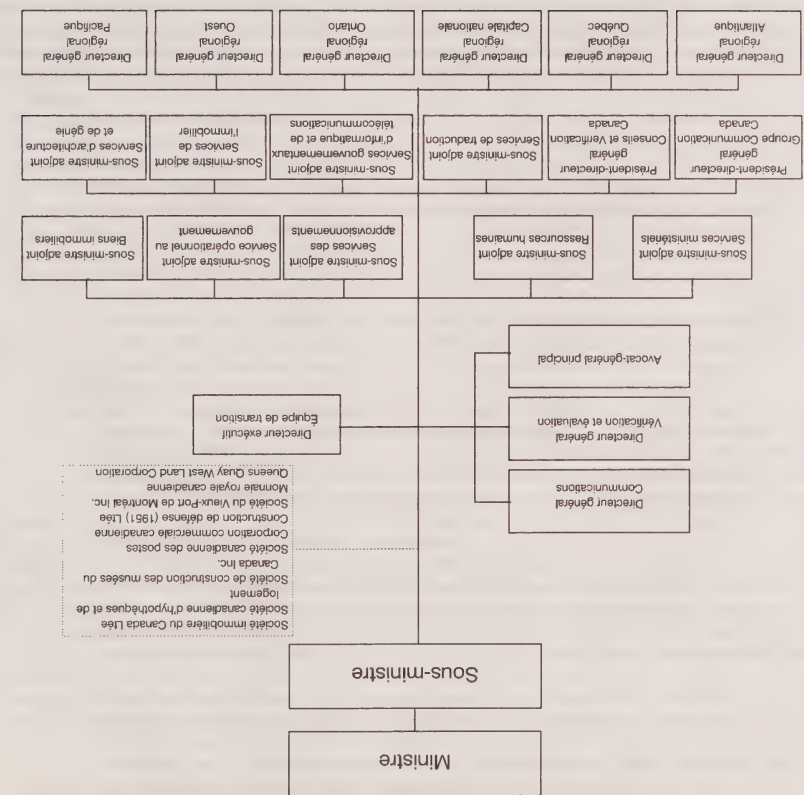


Tableau 2 : Organigramme de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada : ce fonds permet de financer les services de conseils et de vérification et les services connexes offerts à l'administration fédérale, aux sociétés d'État, aux gouvernements provinciaux et étrangers, aux organismes internationaux, aux organismes sans but lucratif et à d'autres organisations du secteur public. Il sert aussi à financer les dépenses connexes en capital, les fonds de roulement et toutes pertes accumulées. Ces services sont facultatifs et sont offerts contre rémunération.

Fonds renouvelable des services facultatifs : ce fonds permet de financer les acquisitions et la fourniture des biens et des services se rapportant à l'approvisionnement en articles stockés, au Centre de distribution des biens de la Couronne et à d'autres services. Il permet aussi de financer les dépenses connexes en capital, les fonds de roulement, ainsi que toutes pertes accumulées. Ces services sont offerts contre rémunération.

Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'information : c'est au moyen de ce fonds que les services de télécommunications et d'information sont fournis aux ministères et aux organismes fédéraux. Ce fonds permet également de financer les dépenses connexes en capital, les fonds de roulement et toutes pertes accumulées. Les services sont fournis contre rémunération.

Fonds renouvelable de la Production de défense : ce fonds aide le Ministère à assumer les responsabilités spécifiées dans la Loi sur la production de défense en ce qui concerne l'acquisition, le transport et l'entreposage du matériel stratégique et de défense.

● **Le Programme des sociétés d'État** est financé par des crédits distincts de paiement, qui couvrent les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., et les prêts consentis à la Queens Quay West Land Corporation.

3. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle du Ministère se présente comme suit : quinze (15) gestionnaires principaux à l'administration centrale, ainsi que six (6) directeurs généraux régionaux qui relèvent du sous-ministre. Les membres de la haute direction, en tant que comité de direction, établissent les priorités et approuvent les politiques et programmes ministériels, définissent les objectifs, déterminent le niveau des ressources financières et humaines nécessaires et les répartissent, et contrôlent la mise en œuvre des décisions qu'ils ont prises. L'organigramme du tableau 2 représente la structure organisationnelle du Ministère.

2. Structure de financement

Les activités et les programmes du Ministère sont financés au moyen d'un certain nombre de crédits qui sont décrits ci-dessous :

- **Le Programme des services** est financé au moyen du fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier (autrefois le fonds renouvelable de Travaux publics). Toutes les recettes d'exploitation sont portées au crédit de ce fonds. La plus grande partie de ces sommes proviennent de la facturation aux prix du marché des services rendus aux clients par les Services d'architecture et de génie et par les Services de l'immobilier. Quant au déficit de fonctionnement, il est financé par un crédit à partir des paiements sont effectués et versés au fonds renouvelable. Un deuxième crédit est prévu pour les activités visant à soutenir les "objectifs du gouvernement" qui débordent le cadre des opérations courantes du Programme. Aucun crédit n'est prévu au Programme des services pour couvrir les dépenses d'immobilisations; ces dépenses sont donc financées au moyen du fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier.

- **Le Programme des biens immobiliers** est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses en capital dont on se servira pour acquérir des actifs ou les améliorer, et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, subventions en remplacement de l'impôt et subventions aux bassins de radoub).

- **Le Programme des approvisionnements et des services** est financé au moyen des crédits et des fonds renouvelables suivants :

- **Le crédit pour les approvisionnements et services** : ce crédit fournit le financement nécessaire à la réalisation des programmes du receveur général ayant trait aux services bancaires et aux services de paiement, à la tenue des comptes centraux de l'administration fédérale et à la préparation de rapports pertinents; il sert aussi à financer divers services se rapportant à la rémunération, au personnel, aux finances, à la traduction, au soutien de l'administration et de l'approvisionnement, y compris les acquisitions, la gestion des transports et les grands projets de l'État. Les recettes sont imputées au crédit de fonctionnement au moyen d'une autorisation parlementaire. Un deuxième crédit est prévu pour les dépenses en capital.

- **Crédits législatifs** : ces crédits comprennent des sommes couvrant le traitement du ministre et l'allocation pour automobile qui lui est accordée, ainsi qu'une indemnité à un ancien Premier Ministre et les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés .

- **Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada** : ce fonds permet de financer la fourniture des biens et des services d'imprimerie, d'édition, de publicité, de recherches sur l'opinion publique et les divers services de communication dont les ministères et les organismes ont besoin. Il sert aussi à financer les dépenses connexes en capital, les fonds de roulement, ainsi que toutes pertes accumulées. Ces services sont offerts aux ministères et aux organismes contre rémunération.

Tableau 1 : Structure des Programmes et des Activités — Cadre de Planification
Opérationnelle Provisoire pour 1994-1995

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	
Programme des services	
Programme des approvisionnements et des services	
●	Services centraux et services communs
	<ul style="list-style-type: none"> - Services du Receveur général - Rémunération de la fonction publique - Approvisionnement - Distribution des biens de la Couronne - Approvisionnement en articles stockés - Services de traduction - Services gouvernementaux de télécommunications et d'informaticque - Autres services centraux du gouvernement
Programme des biens immobiliers	
●	Services immobiliers
	<ul style="list-style-type: none"> Services d'architecture et de génie Services ministériels et administratifs*
Programme des sociétés d'Etat	
●	Coordination du Programme
	<ul style="list-style-type: none"> Localux à bureaux Installations fédérales Subventions aux municipalités
●	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.
	Queens Quay West Land Corporation
●	Administration et soutien du Programme
	<ul style="list-style-type: none"> Services ministériels Ressources humaines Gestion intégrée et régionale
●	Organismes de service spéciaux
	<ul style="list-style-type: none"> Groupe Communication Canada Conseils et Vérification Canada Office des normes générales du Canada

* Les Services ministériels et administratifs constituent un compte permettant d'assumer les frais des services de soutien administratif et de gestion nécessaires à l'exécution des activités des Services immobiliers ainsi que des Services d'architecture et de génie, et sont fournis par le Programme des approvisionnements et des services.

● Activité
- Sous-activité

Programme des sociétés d'Etat : Ce programme permet d'émettre des paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour le développement et la mise en valeur de ses terrains, ainsi que de consentir des prêts à la Queens Quay Corporation (autrefois Harbournfront Corporation) pour assurer le financement de certains biens immobiliers appartenant à l'Etat jusqu'à la fin des procédures d'aliénation de ces biens. Aucun employé de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada n'est particulièrement affecté à ce programme.

Les chapitres 2, 3, 4 et 5 du présent document font respectivement état du plan des dépenses du Programme des services, du Programme des biens immobiliers, du Programme des approvisionnements et des services et du Programme des sociétés d'Etat.

1. Structure des programmes

Pour l'exercice 1994-1995, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a adopté un cadre de planification opérationnelle provisoire. Au cours du prochain exercice, ce cadre sera modifié de façon à refléter la structure permanente des programmes du nouveau Ministère.

Le cadre de planification opérationnelle provisoire comprend le Programme des approvisionnement et des services qui relevait autrefois d'Approvisionnement et Services Canada, les activités des Services de traduction, qui relevait auparavant du Secréariat d'Etat, ainsi que l'Agence des télécommunications gouvernementales, qui relevait principalement de Communications Canada. Les trois programmes qui, auparavant, relevaient de Travaux publics Canada — les programmes des Services, des Biens immobiliers et des sociétés d'Etat — ont été intégrés au cadre provisoire après avoir subi quelques modifications. Chacun des programmes est décrit ci-dessous.

Programme des services : Le Programme permet de fournir une large gamme de services professionnels et techniques dans les domaines du génie, de l'architecture et de l'immobilier aux clients, notamment au Programme des biens immobiliers (décrit ci-dessous), à d'autres ministères fédéraux et à certaines sociétés d'Etat, ainsi qu'à de nombreux organismes à l'extérieur de l'administration fédérale qui peuvent se prévaloir des services offerts par le Ministère. Ces services sont facturés aux prix du marché et sont fournis conformément aux exigences spécifiées dans des conventions particulières de services. Les Services ministériels ont été intégrés au Programme des approvisionnement et des services (décrit ci-dessous) avec des recouvrements du Programme des services. Environ 31 % de tous les employés de TPSGC est affecté au Programme des services.

Programme des biens immobiliers : Le Programme permet d'assurer les services de garde et de gestion d'un portefeuille diversifié d'immeubles à bureaux et de biens immobiliers polyvalents permettant de répondre aux besoins des locataires fédéraux et d'optimiser les investissements de l'administration fédérale en ce domaine. Un faible pourcentage (1 %) des employés du Ministère est affecté directement au Programme des biens immobiliers. Les services techniques nécessaires à la réalisation du Programme sont en grande partie fournis au moyen d'ententes conclues avec le Programme des services, et les services ministériels et administratifs sont fournis par le Programme des approvisionnement et des services.

Programme des approvisionnement et des services : Ce programme permet de fournir des services centraux et des services communs se rapportant, par exemple, à la fonction du recouvrement général du Canada, à la rémunération, aux achats, à la distribution des biens de l'Etat, à l'approvisionnement en articles stockés, à la traduction et à l'interprétation, ainsi qu'aux services de télécommunications et d'informatique. C'est également au moyen de ce programme que l'on peut fournir à l'ensemble du ministère des services administratifs et de soutien, notamment en ce qui concerne la gestion ministérielle et régionale, la sécurité, la politique administrative et la planification, ainsi que les fonctions de secrétaire général. Les organismes de service spéciaux offrent une gamme de services dans les domaines suivants : conseils et vérification, imprimerie et édition, élaboration de normes. Ces services sont fournis contre rémunération ou au moyen de crédits. Environ 68 % des employés du Ministère sont affectés au Programme des approvisionnement et des services.

A. Rôles et responsabilités de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est le principal fournisseur de services centraux et de services communs de l'administration fédérale canadienne. Le Ministère est né de la fusion, au mois de juin 1993, de Travaux publics Canada, d'approvisionnement et Services Canada, de l'Agence des télécommunications gouvernementales (Communications Canada) et du Bureau de la traduction (Secrétariat d'État).

Le Ministère s'acquitte de certaines fonctions administratives centrales pour le compte de l'administration fédérale. Ainsi, il agit à titre de Receveur général du Canada, fournit des services de comptabilité centrale et de rapports, ainsi que les services courants de rémunération, et fournit des locaux de bureaux. Règle générale, tous les ministères et organismes fédéraux sont tenus de recourir au Ministère pour l'exercice de ces fonctions.

Le Ministère fournit également des services communs aux ministères et aux organismes de l'administration fédérale afin de les aider à atteindre les objectifs de leurs programmes respectifs. Ces services portent sur une vaste gamme de spécialités telles que l'immobilier, l'architecture et le génie, la traduction et l'interprétation, la gestion de l'information et les services de communications, l'acquisition de biens et de services, l'approvisionnement en articles stockés, la distribution des biens de la Couronne et l'application de normes.

Le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a la responsabilité pour toutes questions se rapportant aux sociétés d'État suivantes : la Corporation commerciale canadienne, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la Société canadienne des postes, la Monnaie royale canadienne, Construction de défense (1951) Limitée, Queens Quay West Land Corporation, la Société immobilière du Canada Limitée et ses filiales — la Société du Vieux-Port de Montréal incorporée et la Société de construction des musées du Canada incorporée.

Le Ministère s'efforce de s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et de fournir des produits qui répondent aux besoins des clients en optimisant les ressources qui lui sont confiées tout en tenant compte des besoins de l'ensemble de l'administration fédérale. Le Conseil du Trésor publie des directives et des lignes directrices générales, et approuve les dérogations particulières. En outre, le Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor fournit des directives quant à la gestion des biens immobiliers de l'État. Il incombe aux ministères et aux organismes clients de déterminer eux-mêmes leurs besoins et, s'il y a lieu, d'obtenir le financement requis. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada agit à titre d'expert-conseil auprès du Trésor pour l'élaboration de ses politiques et de ses directives, et auprès de ses clients qu'il renseigne sur la meilleure façon d'utiliser les services du Ministère.

Le Ministère a également la responsabilité d'un certain nombre de mandats précis en matière d'immobilier, ainsi que de l'application, en tout ou en partie, de plusieurs lois, dont la Loi sur les ponts, la Loi sur la dissolution de la Corporation de disposition des biens de la Couronne, la Loi sur la production de défense, la Loi sur le ministère des Approvisionnements et Services, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens immobiliers fédéraux, la Loi relative à la circulation sur les terrains de l'État, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la convention de retraite des parlementaires, la Loi sur les subventions aux municipalités, la Loi sur le passage du détroit de Northumberland, la Loi sur la rivière des Outaouais, la Loi sur les travaux publics, la Loi sur la gestion des biens saisis, la Loi sur les biens de la Couronne, et la Loi sur le Bureau de la traduction.

Table des matières - Aperçu du Ministère

A.	Rôles et responsabilités de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1-4
B.	Organisation et programmes du Ministère	
	1. Structure des programmes	1-5
	2. Structure de financement	1-8
	3. Structure organisationnelle	1-9
	4. Responsabilités des Directions générales et des Agences	1-11
C.	Priorités du Ministère	1-15
D.	Plan de dépenses du Ministère	1-16
E.	Examen de l'exercice 1992-1993	
	1. Travaux publics Canada	1-19
	2. Approvisionnement et Services Canada	1-24

1-1	Apresçu du Ministère
2-1	Programme des services
3-1	Programme des biens immobiliers
4-1	Programme des approvisionnements et des services
5-1	Programme des sociétés d'Etat
6-1	Index

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par fournir des détails sur les autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit des renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que des données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus et d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme, renseignements qui comprennent des explications et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1994-1995

Partie III

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.



©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1994
En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires
ou par la poste auprès du
Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9
N° de catalogue BT31-2/1995-III-60
ISBN 0-660-59061-1

431800035

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada



Budget des dépenses
1994-1995

Partie III

Plan de dépenses

JUL 6 1994

3 1761 11548828 0

